

# 2024年度業績評価報告書

2025年7月



## 2024年度業績評価について

業績評価にあたって	2
業績評価の対象期間・基準等	3
総融資実績	4
総融資残高	5
保険引受実績・引受残高	6
業績評価一覧表	7
委員名簿	10

## 業績評価

### 事業運営計画

1. セーフティネット機能の発揮	12
2. 重点事業分野の支援	17
3. 民間金融機関や関係機関との連携	37
4. サービス向上・地域支援	40

### 組織運営計画

1. 強靱な組織の確立	47
2. DX等の業務改革	55
3. 人的資本への投資	59

2024年度の我が国経済は、一部に足踏みが残るものの、緩やかに回復している。先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、物価上昇の継続が消費者マインドの下振れ等を通じて個人消費に及ぼす影響や、通商政策などアメリカの政策動向による影響などが、我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。

このような中、日本公庫は2024年度の事業運営において、令和6年能登半島地震といった自然災害や物価高、人手不足等の影響を受ける事業者からの融資・返済相談へ迅速に対応し、セーフティネット機能を発揮した。また、「日本経済・地方経済の成長」の原動力となる、創業・スタートアップ・新事業、事業再生、事業承継、海外展開、農林水産業の持続可能な成長、DX・デジタル化や生産性向上などに取り組む事業者を重点的に支援した。こうした支援を円滑に行うため、連携の具体的な提案等を通じて民間金融機関との連携を一層深化させるとともに、大学など連携する関係機関を拡大しつつ、地方自治体や関係機関をつなぐ役割を発揮し、地域活性化にも貢献した。外国人雇用の事例にかかる関係省庁・機関等への説明など、時宣にかなった対外発信にも取り組んだ。

組織運営においては、農林水産事業システムのクラウド化等によるあらゆる危機に対処可能な態勢の整備、デジタル化・DX等による顧客利便性の向上、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んだ。

日本公庫が、我が国の健全な発展と、広く国民生活の向上に寄与することを目的として、業務に真摯に取り組み、物価高や人手不足等の影響を受ける事業者の支援や地域経済の維持・発展に貢献していることを高く評価したい。米国の通商政策等により景気に不透明感がみられる中、今後も、支援を必要としている事業者のため、職員一人ひとりが「政策金融の担い手として、安心と挑戦を支え、共に未来を創る。」という日本公庫の使命を常に念頭に置き、日本経済・地方経済の活性化に寄与することを期待したい。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 隅 修三

# 業績評価の対象期間・基準等

## 1. 対象期間

本報告書における業績評価の対象は、業務運営計画であり、評価対象期間は2024年4月1日～2025年3月31日である。

## 2. 審議経過

2024年度業績評価に係る審議経過は、下表のとおりである。

2024年5月22日	評価・審査委員会	業務運営計画の報告、業績評価基準（案）の審議・決定
2024年12月4日	評価・審査委員会	業務運営計画の中間レビュー
2025年6月10日	部会※	業績評価報告書（案）の検討
2025年7月9日	評価・審査委員会	業績評価報告書（案）の審議・決定

※ 評価・審査委員会での審議に先立ち、日本公庫の業務に専門的な知識を有する専門委員によって検討するために開催したものである。

## 3. 用語の定義

各指標の定義は下表のとおりである。

評価指標	評価にあたって重要度の高い指標
ターゲット指標	業務運営計画において計画値を設定している数値指標
プロセス指標	業務運営計画のプロセスの実施状況を示す数値指標
参考指標	業務運営計画の評価にあたって参考とする数値指標

## 4. 評価方法

(1) 業務運営計画の各項目の評価は、次のイ～ニを総合的に勘案して行う。

- イ 評価指標を定めた項目については、各指標の定量分析及び定性分析と、各項目における取組み等についての定性分析を行う。
- ロ 評価指標を定めない項目については、各項目における取組み等についての定性分析を行う。
- ハ 評価指標は、評価にあたって重要度の高い指標とし、参考指標は、評価にあたっての参考とする。
- ニ 上記イ～ハに加え、必要に応じて取組みの継続性も評価の観点とする。

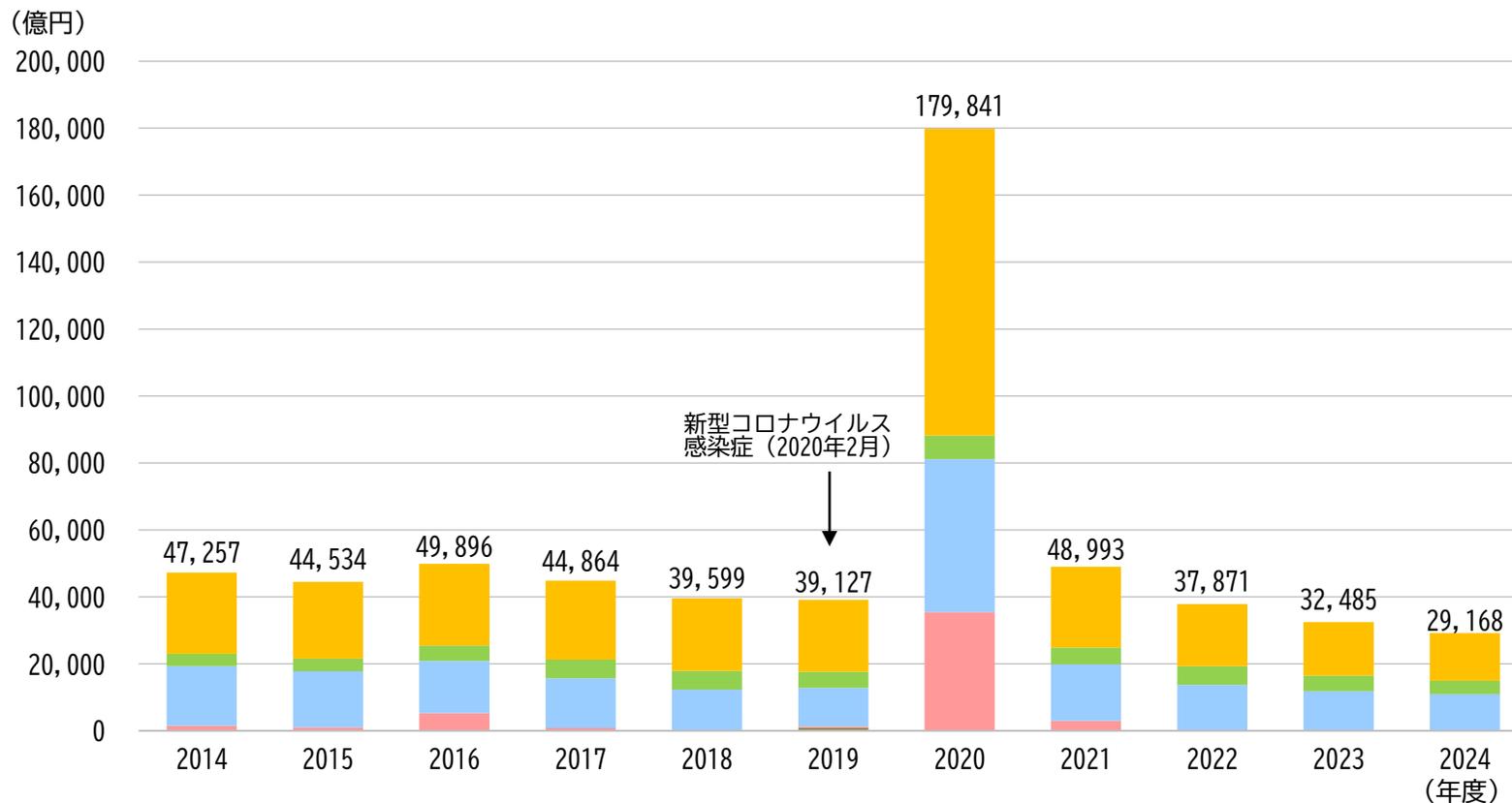
(2) 評価結果は、以下の5段階の評語にて表す。

内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

# 総融資実績

2024年度の総融資実績は、2兆9,168億円（前年度比89.8%）。

<span style="color: yellow;">■</span> 国民生活事業	1兆4,220億円	<span style="color: red;">■</span> 危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン※)	— 億円
<span style="color: green;">■</span> 農林水産事業	3,998億円	<span style="color: brown;">■</span> 特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	1 億円
<span style="color: blue;">■</span> 中小企業事業	1兆 947億円		

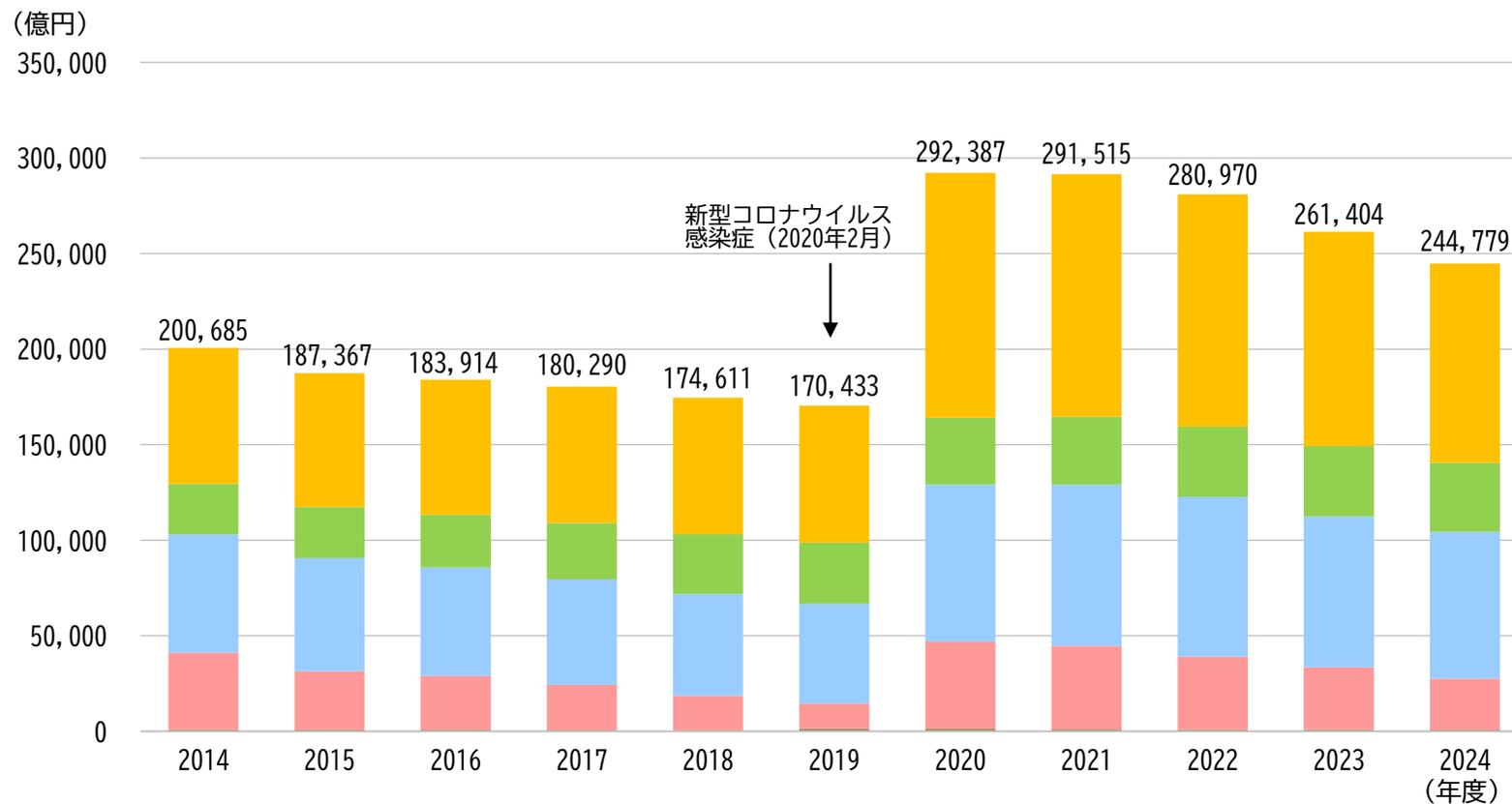


※ ツーステップ・ローンとは、日本公庫が、財政融資資金等を指定金融機関に対し融資するもの。

# 総融資残高

2024年度末の総融資残高は、24兆4,779億円（前年度比93.6%）。

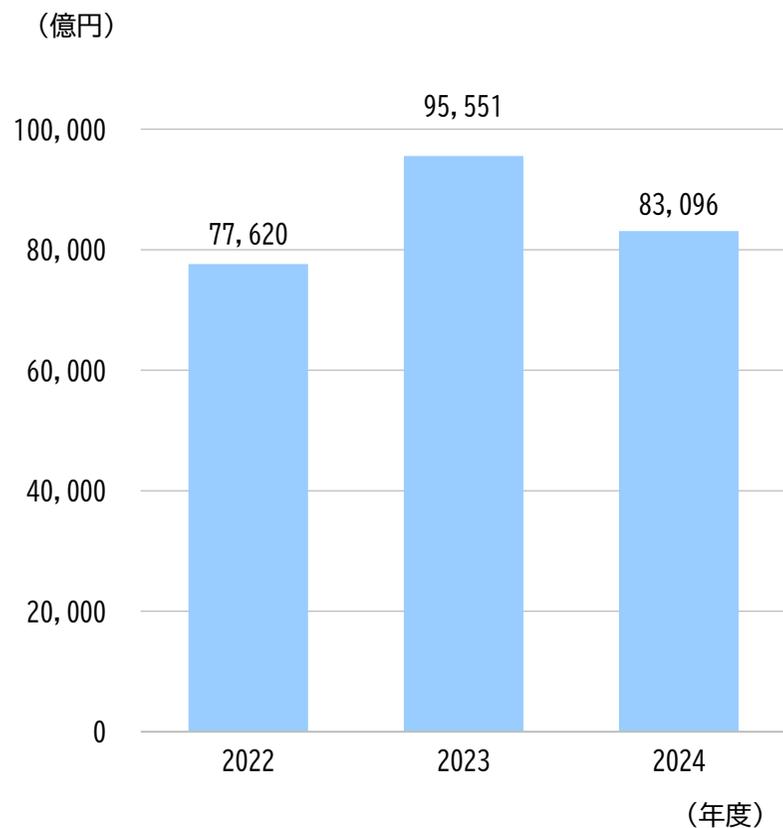
国民生活事業	10兆4,268億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	2兆6,894億円
農林水産事業	3兆6,090億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	670億円
中小企業事業	7兆6,854億円		



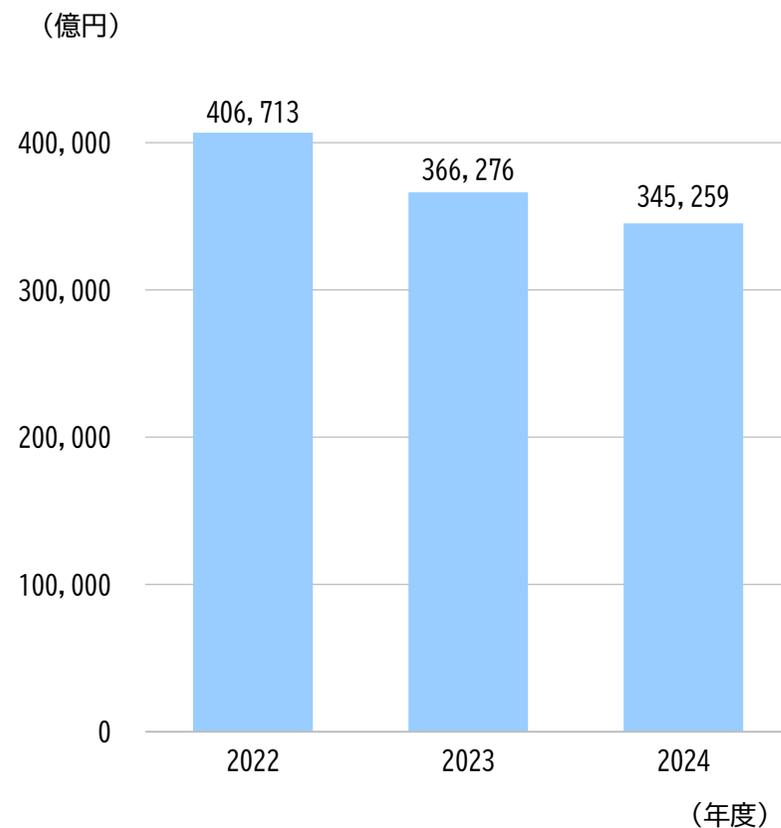
## 保険引受実績・引受残高

2024年度末の保険引受実績は8兆3,096億円（前年度比87.0%）、保険引受残高は34兆5,259億円（前年度比94.3%）。

### 保険引受実績



### 保険引受残高



## 業績評価一覧表

事業運営計画	評価
1. セーフティネット機能の発揮	A
2. 重点事業分野の支援	
(1) 創業・スタートアップ・新事業支援	A
(2) 事業再生支援	A
(3) 事業承継支援	B
(4) 海外展開支援	A
(5) 農林水産業の持続可能な成長への支援	B
(6) ソーシャルビジネス支援	A
(7) その他重点事業分野の支援	A
3. 民間金融機関や関係機関との連携	A
4. サービス向上・地域支援	A

組織運営計画	評価
1. 強靱な組織の確立	A
2. DX等の業務改革	A
3. 人的資本への投資	B

(備考)

- ・事業運営計画の「2. 重点事業分野の支援」は、中項目で全体評価を付けている。
- ・中項目ごとの評価や事業本部ごとの評価があるものは本文中に記載している。

# 業績評価一覧表 詳細版 / 事業運営計画

事業運営計画	全体				
	国民	農林	中小	危機	企画
1. セーフティネット機能の発揮	A				
(1)お客さまへのセーフティネット機能の発揮	S	A	S	B	
(2)信用補完の着実な実施			B		
2. 重点事業分野の支援					
(1)創業・スタートアップ・新事業支援	A				
	S	B	S		
(2)事業再生支援	A				
	B	A	S		
(3)事業承継支援	B				
	A	B	B		
(4)海外展開支援	A				
	A	A	A		
(5)農林水産業の持続可能な成長への支援	B				
		B			
(6)ソーシャルビジネス支援	A				
	A				
(7)その他重点事業分野の支援	A				
	B	A	A	B	

事業運営計画	全体				
	国民	農林	中小	危機	企画
3. 民間金融機関や関係機関との連携	A				
(1)民間金融機関連携の深化			A		
(2)関係機関をつなぐ役割の発揮			A		
(3)地方自治体との連携強化			A		
4. サービス向上・地域支援	A				
(1)支援策の高度化・推進	A	A	A		
(2)全国152支店のネットワーク活用			B		
(3)政策提言による制度・施策の改善	A	A	A		
(4)対外発信の強化			A		

組織運営計画	全体				
	国民	農林	中小	危機	企画
1. 強靱な組織の確立	A				
(1) 危機管理態勢の一層の強化	A	S	B		A
(2) 適切なリスク管理の実施	B	B	B	B	B
(3) コンプライアンス態勢の強化	B	B	B		B
(4) システムの安定稼働とセキュリティ対策の強化	A				
2. DX等の業務改革	A				
(1) デジタル化・DXの推進等による業務の効率化・高度化	A	A	A		A
(2) 業務及びシステムの共通化・統合	B				
3. 人的資本への投資	B				
(1) 職員教育の充実	B				
(2) 人材活用の推進	B				
(3) 多様な人材が活躍できる職場づくり	A				

# 委員名簿

## 評価・審査委員

2025年7月1日現在

荒井 勉	弁護士 元福岡高等裁判所長官
鵜澤 静	元日清紡ホールディングス株式会社代表取締役会長
梅山 香里	中小企業診断士 一般社団法人中小企業診断協会経営戦略工学研究センターセンター長
栗原 美津枝	株式会社価値総合研究所代表取締役会長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
佐藤 雄二郎	株式会社日本政策金融公庫社外取締役
隅 修三（委員長）	東京海上日動火災保険株式会社相談役
沼上 幹（委員長代理）	早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授

## 専門委員

鶴 光太郎 （国民生活事業本部推薦）	大妻女子大学データサイエンス学部教授
中嶋 康博 （農林水産事業本部推薦）	女子栄養大学教授
根本 忠宣 （中小企業事業本部推薦）	中央大学商学部教授

【五十音順、敬称略】

# 業績評価

計画

- (1) お客さまへのセーフティネット機能の発揮
- (2) 信用補完の着実な実施

評価

A

## 評価理由 (全体)

- 全国各地で相次ぐ自然災害や物価高等の影響を受けたお客さまの資金繰りを支援。
- 令和6年能登半島地震の影響を受けたお客さまに対しては、災害貸付等による融資(1,072件)や条件変更(573件)による資金繰り支援のほか、「石川県応援カタログ」の発行(3回)や民間金融機関等と連携した商談会の開催(3回、延べ437件の商談)による販路開拓支援、公庫ホームページ内に開設した「石川県の後継者募集」特設ページ(39社記載)による事業承継支援等を実施。
- 指定金融機関及び主務省と緊密に連携し、指定金融機関を通じて、物価高等の影響を受けた事業者の再生支援等のニーズに対応。
- コロナ借換保証等に係る保険引受を通じて、コロナ禍で債務が増大した中小企業・小規模事業者の返済負担軽減に貢献。

## (1) お客さまへのセーフティネット機能の発揮

## 評価理由

## [ 国民生活事業 ]

- 全国各地で相次ぐ自然災害や、物価高、人材不足等の影響により、厳しい経営環境に直面しているお客さまからの相談に対応し、融資や条件変更により、お客さまの資金繰りを支援。
- 特に、令和6年能登半島地震の影響を受けたお客さまに対しては、以下の取組みを実施。
  - ✓ 被災地に職員を応援派遣(発災以降、延べ288人日)するとともに、商工会議所・商工会、税理士会、民間金融機関、地方自治体等と連携して出張相談会(76回)を実施。各種特別措置を活用して、融資(1,003件)や条件変更(501件)により資金繰りを支援。
  - ✓ 役員による被災地の商工会議所・商工会、民間金融機関等への複数回訪問により、関係機関と連携した支援体制を強化。
  - ✓ 販路開拓支援のため、お客さまの商品・サービスを掲載した冊子「石川県応援カタログ」の発行(3回)や、全国的な販路を有するバイヤーに繋ぐ「北陸4県応援企画 食のオンライン商談会」(延べ347件の商談)等を実施。支援したお客さまからは「カタログを見た東京の事業者から大口の受注があった。」、「商談会を通じて新規取引先を確保できた。」などの声があった。
  - ✓ 被災地域のお客さまの事業承継支援のため、公庫ホームページ内に「石川県の後継者募集」特設ページを開設(掲載先数39先、マッチング12件、成約4件)。(次頁に続く)

評価

S

## 今後の取組み

- 令和6年能登半島地震をはじめ、全国各地で相次ぐ自然災害や、物価高、人材不足等の影響により、多くの小規模事業者が厳しい経営状況に置かれており、引き続き、資金繰りを支援していく。
- 加えて、米国の関税引き上げ措置による影響を受けるお客さまについては、特別相談窓口を通じたご相談に対し、融資・条件変更により資金繰りを支援していく。
- 資本金劣後ローンでの支援にあたり、引き続き民間金融機関と連携し、財務体質の改善に係る支援を実施していく。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業（続き） ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 被災された事業者や復興に携わる支援機関等を対象とした復興支援イベント「能登で生業と復興を考える会」を開催（オンライン参加含め152名が参加）。また、当該イベントに参加した被災事業者や支援機関等の復興の現状や未来への想いをまとめた冊子「HEART TO NOTO」を発行。これら取組みが現地メディアで広く周知される等、復興に向けたマインドの醸成に寄与。</li> <li>資本性劣後ローンについては、民間金融機関との勉強会や税理士への制度周知のほか、お客さま向けに事業計画書のひな型や事例集を作成するなど、制度活用に向けた取組みを充実化した結果、実績は1,229件（前年度比167.2%）と大幅に増加。</li> </ul>	S	(前頁のとおり)
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物価高等の社会的経済的環境変化や、全国で相次いだ自然災害について、速やかに相談窓口を設置し、影響を受けたお客さまからの融資や返済相談に対応。</li> <li>大雨の被害にも見舞われた令和6年能登半島地震の被災地においては、地方自治体や農協とも連携し、被災者向けの現地相談会を継続的に開催（7回）する等、被災されたお客さまに寄り添い対応。また、第17回「アグリフードEXPO東京<sup>1</sup>」で、復興支援コーナーを設置し被災4県の特産品をPRすることで、被災4県出展者の商談を後押し。</li> <li>農業生産資材価格の高止まり等を踏まえ、資金繰り支援のため、公庫からアプローチするプッシュ型のヒアリングを実施（約3,000先）し、融資や条件変更などで支援。</li> <li>全国各地で多発した鳥インフルエンザについても、当面の資金繰り支援や営農再開時の事業計画策定支援等、お客さまの経営継続を支援。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価高等の厳しい経営環境は継続しており、引き続き、大規模経営体をはじめとした地域の多様な経営体を、関係機関とも連携して粘り強く支えていく。</li> </ul>

1 アグリフードEXPO：日本公庫が主催する「農と食をつなぐ」をテーマとした国産農産物展示商談会。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国各地で相次ぐ自然災害や、物価高等の影響を受けたお客さまからの相談に対応。</li> <li>令和6年能登半島地震については、6月より能登産業復興相談センターに職員を派遣し、各種支援機関と連携しながら被災企業からの相談に対応。融資（42件）や条件変更（48件）により資金繰りを支援。また、被災企業の復興に向けた商談会を2回開催（7月・3月）。3月の商談会においては、4つの被災地金融機関（北國銀行、北陸銀行、のと共栄信金、興能信金）と共催し、同金融機関取引先のセラー19社と全国各地のパイヤー8社を繋ぎ、延べ61件の商談を実施。他にも、被災地のお客さまの商品やサービスをPRするための応援動画や応援冊子を作成し、全国各地で行われるお取引先の異業種交流会で動画を上映のうえ冊子を配布するなど、支援の輪を拡げて販路開拓を後押し。</li> <li>台風第10号や令和6年7月25日からの大雨等の大規模な自然災害については、発災後、特に影響の大きな地域のお客さまに対して速やかに安否確認を行うとともに、「特別相談窓口」の設置や災害復旧貸付による融資・返済相談を実施。</li> <li>自然災害への防災・減災の観点から、お客さまに対しBCPの必要性について周知を行うとともに、BCPの策定支援及び計画実行にかかる融資相談に対応し、お客さまの事業継続に向けた強靱化の取組みを支援（融資実績369社）。</li> </ul>	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、自然災害や物価高等の影響を受けたお客さまからの融資・返済相談に対し、丁寧に対応していく。足元では、米国による関税措置など、新たな経営悪化要因が燻っていることから、個々のお客さまの状況を丁寧に把握しながら、融資・返済相談に親身に対応していく。</li> <li>自然災害への防災・減災の観点から、お客さまに対するBCPの必要性の周知及びBCPの策定支援並びに計画実行にかかる融資相談に対応していく。</li> </ul>
<p>[ 危機対応等円滑化業務部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな危機事案の認定はなく、ツーステップ・ローンの貸出や損害担保の新規応諾がない中で、業務手続の効率化や電子化を進め、業務フローを改善。</li> <li>指定金融機関及び主務省と緊密に連携し、指定金融機関を通じて、物価高等の影響を受けた事業者の再生支援等のニーズに対応。</li> <li>指定金融機関から申請される損害担保に係る補償金の支払い及び利子補給に対応。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな危機事案が認定された際によりスムーズに取り組みめるよう、引き続き、指定金融機関と連携して業務フローを改善していく。</li> <li>指定金融機関と連携して事業者の再生支援等のニーズに対応するとともに、損害担保に係る補償金の支払いと利子補給に正確かつ迅速に対応していく。</li> </ul>

## 事業間で連携した取組み

- 令和6年能登半島地震に関連した地方自治体主催の相談会や、震災復興に向けたフォーラム・セミナーについて、3事業で連携して対応。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
災害等相談窓口の相談実績	プロセス	国民生活事業	114,613件	47.1%	243,213件	327,534件
		農林水産事業	2,018件	40.9%	4,929件	8,423件
		中小企業事業	3,738件	52.4%	7,132件	12,042件
セーフティネット関連融資実績	プロセス	国民生活事業	38,391件 4,186億円	36.8% 40.7%	104,456件 1兆278億円	162,300件 1兆4,955億円
		農林水産事業	1,420先 311億円	35.4% 39.7%	4,010先 783億円	6,377先 2,294億円
		中小企業事業	5,125社 4,048億円	70.2% 60.1%	7,304社 6,740億円	9,613社 9,111億円
資本性劣後ローン貸付実績 <sup>2</sup>	プロセス	国民生活事業	1,229件 352億円	167.2% 172.5%	735件 204億円	773件 205億円
		中小企業事業	818社 956億円	75.3% 76.3%	1,087社 1,254億円	2,082社 2,576億円
条件変更実績	プロセス	国民生活事業	111,646件 10,622億円	106.9% 110.6%	104,406件 9,601億円	85,904件 7,300億円
		農林水産事業	2,202先 2,917億円	99.5% 113.2%	2,213先 2,577億円	1,791先 1,742億円
		中小企業事業	5,884社 8,494億円	104.5% 101.4%	5,630社 8,377億円	5,135社 7,895億円
ツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給実績（危機対応円滑化業務）	プロセス	危機対応等 円滑化業務部	ツーステップ・ローン	-	-	157億円
			損害担保	-	-	1,707億円
			利子補給	-	-	-
				89億円	43.4%	205億円

【参考指標】推計値	事業本部等	2024年度
雇用喪失防止への貢献	国民生活事業 <sup>3</sup>	6.6万人
	農林水産事業 <sup>4</sup>	0.9万人
	中小企業事業 <sup>5</sup>	29.4万人
設備投資に伴う経済波及効果	中小企業事業 <sup>6</sup>	2.3兆円 11.9万人

2 うち、新型コロナ対策資本性劣後ローン実績は、プロセス指標「セーフティネット関連融資実績」の内数。  
 3 139,835社（新規開業貸付を除く融資企業数）×8.4%（総合研究所のアンケート調査で「公庫の融資が無ければ半年以内に深刻な経営危機に陥っていた」と回答した企業の割合）×5.7人（「全国中小企業動向調査（2025年1-3月期）（小企業編）」における1企業あたりの平均従業者数）。  
 4 農林漁業セーフティネット資金（農業・漁業）等を融資した先の家族農業従事者数及び常時雇用者数。  
 5 セーフティネット貸付（経営環境変化対応資金、金融環境変化対応資金等）を実行した先の従業員数。  
 6 2024年度の設備資金貸付5,143億円を利用した設備投資の総額11,650億円（土地を除く）をもとに、総務省「令和2年産業連関表」を用いて測定した日本経済への波及効果。

## (2) 信用補完の着実な実施

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>保険引受を通じて、自然災害や物価高等の影響を受けた中小企業・小規模事業者に対する事業資金の融通円滑化に寄与。</li> <li>コロナ借換保証等に係る保険引受を通じて、コロナ禍で債務が増大した中小企業・小規模事業者の返済負担軽減に貢献。</li> <li>保証協会等との意見・情報交換を通じて、保証協会が行う経営改善支援に資する取組事例の情報提供等を行うとともに、各保証協会と全国及びブロック別での保険引受リスク状況を比較し、リスク管理体制の充実・強化に向けた働きかけを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍を経て条件変更残高や代位弁済が増加傾向にある中、適切なリスク管理に向けた保証動向等の実態把握・情報分析に努め、保証協会への働きかけを充実させることによって、より一層の保険者機能の発揮に取り組んでいく。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
セーフティネット関連の保険引受実績	プロセス	中小企業事業	2兆50億円	42.5%	4兆7,179億円	2兆7,052億円
保証協会等意見・情報交換回数実績	プロセス	中小企業事業	449回	104.9%	428回	444回

## (1) 創業・スタートアップ・新事業支援

計画

- 創業企業への支援
- スタートアップに対する資金供給と事業化・成長の支援
- 新たな農業の担い手確保に向けた取組みを支援
- 新事業に取り組む中小企業への資金供給と成長支援
- ベンチャーキャピタル、イノベーションの創出に取り組む大学等、創業・スタートアップ・新事業支援機関との連携強化
- 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」開催による将来を担う若者の創業マインド向上

評価

A

## 評価理由（全体）

- ターゲット指標の「新規開業貸付実績」（計画比107.8%）及び「新事業に取り組む事業者、スタートアップへの貸付契約社数」（同106.6%）は、計画を達成。
- 2024年4月に、スタートアップ支援の専門部署としてスタートアップサポートプラザを新設（全国4カ所）し、スタートアップ支援に関する専門的な知見を有する職員による相談体制を整備（相談件数752件）。
- スタートアップと中小企業との商談機会を提供する「GrowUP!」を開催したほか、スタートアップサポートプラザや支店においても、スタートアップとそのサービスを利用した中小企業によるトークセッションイベント等、地域金融機関や地方自治体、大学等と連携しながら工夫を凝らしたイベントを開催し、スタートアップの認知度向上や売上増加を支援（イベント開催回数143回）。
- 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」について、各種メディアや連携機関等を通じた周知に取り組んだ結果、応募高校数及び応募件数が増加（応募高校数：536校（前年度比106.1%）、応募件数：5,151件（前年度比102.7%））したほか、報道件数が大幅に増加し、日本公庫の創業支援の認知度向上に寄与（主な報道実績：テレビ24件（前年度比141.1%）、新聞79件（前年度比174.7%）、WEB519件（前年度比155.4%））。

## 評価理由

評価

今後の取組み

## [ 国民生活事業 ]

- 関係機関（税理士等）とのイベント開催・勉強会の実施等により連携を一層深化し、資金面・情報面の両面での支援を強化した結果、ターゲット指標（新規開業貸付実績）は計画を達成（計画比107.8%、前年度比106.0%）。
- 2024年4月、スタートアップ支援の専門部署としてスタートアップサポートプラザを新設（全国4カ所）。スタートアップ支援に関する専門的な知見を有する職員が、スタートアップ発掘に向けた各種イベントの実施や、スタートアップからの融資相談に対応。加えて、各地のスタートアップ・エコシステム<sup>7</sup>への参画・深耕を図ったこと等により、スタートアップへの貸付は、1,049先と好調に推移。  
(次頁に続く)

S

- 全国の創業支援・インキュベーション施設等を活用した創業イベントを開催する。
- 2025年5月に入居を予定している都内のインキュベーション施設等を活用し、全国のスタートアップと支援機関とのマッチングイベント等を開催する。  
(次頁に続く)

7 スタートアップの創出・成長を支える人材・資金・インフラ・コミュニティの集まり。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業（続き） ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当事業と取引があるスタートアップ企業数は、民間のデータベースに基づく過去5年間に資金調達したとされるスタートアップ企業数の約7割に相当する企業数となっており、国内のスタートアップ支援において一定のプレゼンスを発揮。</li> <li>高校生ビジネスプラン・グランプリについて、各種メディアや連携機関等を通じた周知に取り組んだ結果、応募高校数及び応募件数が過去最多（応募高校数：536校（前年度比106.1%）、応募件数：5,151件（同102.7%））。セミファイナリスト・ファイナリストに焦点を当てたメディア報道（セミファイナリスト・ファイナリストによる首長への表敬訪問の様子等）が活発になされるなど、報道件数が前期と比べて増加し、日本公庫の創業支援の認知度向上に寄与（主な報道実績：テレビ24件（前年度比141.1%）、新聞79件（前年度比174.7%）、WEB519件（前年度比155.4%））。</li> </ul>	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>高校生ビジネスプラン・グランプリについて、各種メディア及び連携機関を通じた周知活動を継続。出張授業の効率化を進めつつ、起業に興味・関心を持った過去の参加者を対象に、アフターフォローに取り組む。</li> </ul>
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲット指標の「新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数」は、農業生産資材価格の高止まり等、依然として経営環境が厳しく、就農者が増加しにくい状況が続いていることで計画比93.0%の実績。</li> <li>全国規模の就農・農業参入希望者向けイベントに日本公庫ブースを出展（5回）したほか、都道府県主催の就農セミナーでの資金制度説明や、農業大学校での出張講義等を通じ、将来の担い手に向けた資金制度の周知や、相談対応を実施。</li> <li>機関誌において「異業種が見出す農の価値」を特集（2024年8月）し、農業参入企業等の事例を紹介。また、スマート農業の導入状況や課題等についてアンケート調査（2025年1月）を実施し、情報発信。</li> <li>一部支店においては、自治体のニーズに応じ、県域を越えて農業参入者を紹介する取組みを実施。支援内容については、優良事例として事業内で共有し、活動を底上げ。</li> <li>スタートアップ等からの出資ニーズに対して、日本公庫が出資する投資事業有限責任組合（LP S）からの投資を実施。</li> <li>10月施行のスマート農業技術活用促進法に基づき、農作業補助アプリ開発事業者やドローンを活用した農作業受託サービス事業者に対し、スマート農業技術活用促進資金の融資を実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>都道府県、市町村や民間金融機関と連携し、青年等就農資金やスーパーL資金等を活用して、新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業者の支援を継続する。</li> <li>広域展開を目指す農業経営体のニーズを収集し、担い手不在地域とのマッチング等に取り組む。</li> <li>引き続きスタートアップ等からの出資ニーズに対して、農林漁業法人等投資育成制度活用を促進する。</li> <li>引き続き事業間で連携し、スマート農業技術活用促進資金の活用を促進する。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品の開発、新事業分野への進出に積極的に取り組むお客さまの資金ニーズに対応するとともに、スタートアップに対して、最大20億円まで融資可能なスタートアップ支援資金を中心に、新株予約権付融資（75社、143億円）や資本性ローン等を活用した資金支援を行ったことにより、ターゲット指標は計画を達成（計画比106.6%）。</li> <li>スタートアップに対しては、資金支援のみならず、認知度向上や売上向上に資する支援を実施。具体的には、スタートアップと中小企業との商談機会を提供するイベント「GrowUP!」を開催したほか、各支店において地域金融機関や地方自治体、大学等と連携したイベントを開催（イベント開催回数70回、1,676社が参加）。</li> <li>スタートアップ支援を推進するため、実務経験を蓄積する社内研修の継続実施に加え、早稲田大学と連携した社内資格認定制度を開始。さらに、専門人材育成のため、一層の実務知識を習得させるべくVCへの派遣を実施。</li> <li>こうした資金支援・成長支援を行ってきた企業の中には上場に至った先もあり、2024年（暦年）の国内新規上場企業数86社のうち中小企業事業取引先は38社<sup>8</sup>（44%）。</li> <li>こうした取組みを通じて関係機関や大学等からの講演や寄稿依頼も増えてきており、スタートアップ支援分野でのプレゼンスは高まっている。</li> </ul>	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業支援機関との連携強化等により、新事業分野への進出に果敢に取り組む中小企業等への支援を継続していく。</li> <li>スタートアップ支援に関しては、これまで公庫が単独で取り組んできた「GrowUP!」を民間金融機関と連携して開催するほか、専門部署内に融資後のフォローアップをする「成長支援班」を設置し、事業進捗に合わせた資金供給や成長支援を実施していく。また、早稲田大学大学院への派遣により人材育成を強化していく。</li> </ul>

## 事業間で連携した取組み

- スタートアップ支援を目的とした政府系機関の連携プラットフォーム「Plus」や、内閣府主催スタートアップ・エコシステム拠点都市推進協議会（支援施策活用促進WG）において、日本公庫の支援メニュー等を事業間で連携して発信・説明。
- 日本公庫ホームページ上に新設したスタートアップ支援ポータルサイト「Startup Pop」に、公庫の支援メニュー等を3事業連携して発信。
- 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に係る出張授業に3事業の若手職員等も参加し、ビジネスプランのブラッシュアップ等を通じて、若者の創業マインド向上に貢献。
- スマート農業技術活用促進資金の創設により、農林水産事業の貸付対象に新たに追加されたスマート農業機械の製造業者等について、3事業で連携して相談対応ができる体制を整備。

8 中小企業事業と取引があったことを確認できたもの。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績※		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
新規開業貸付（企業数） 〔創業前及び創業後1年以内〕	ターゲット	国民生活事業	28,032企業 【26,000企業】	106.0%	26,447企業 【26,000企業】	25,500企業 【25,000企業】
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数	ターゲット	農林水産事業	2,231先 【2,400先】	83.5%	2,673先 【2,200先】	2,599先 【2,000先】
新事業に取り組む事業者、スタートアップへの貸付契約社数	ターゲット	中小企業事業	1,492社 【1,400社】	105.1%	1,419社 【1,380社】	1,357社 【1,250社】
創業に係るセミナー等のイベント開催・共催実績	プロセス	国民生活事業	540件	102.9%	525件	416件
高校生ビジネスプラン・グランプリのビジネスプラン応募高校数・応募件数	プロセス	国民生活事業	536校 5,151件	106.1% 102.7%	505校 5,014件	455校 4,996件
スタートアップ支援に資するマッチングイベント等への参加の勧奨実績	プロセス	国民生活事業	123件	62.1%	198件	175件
スタートアップ支援イベントへの取引先の参加実績 <sup>9</sup>	プロセス	中小企業事業	1,676社	124.2%	1,349社	121社

【参考指標】推計値	事業本部等	2024年度
雇用創出への貢献	国民生活事業 <sup>10</sup>	8.1万人

<sup>9</sup> 2023年度よりイベントに参加した中小企業者及びスタートアップの合計に変更。

<sup>10</sup> 28,032企業（2024年度に融資した新規開業企業数）×平均従業者数2.9人（総合研究所「2024年度 新規開業実態調査」による創業時点での平均従業者数。

※ 各年度実績において、【 】は業務運営計画に掲げた数値を示す。以下同し。

## (2) 事業再生支援

計画

- 事業再生に取り組むお客さまへの支援
- 中小企業活性化協議会等との連携強化
- DDS、DES等により抜本再生を支援

評価

A

## 評価理由（全体）

- ・ ターゲット指標の「事業再生に取り組む事業者に対する経営改善計画の策定支援社数」は、計画を達成（計画比104.8%）。
- ・ お客さまの実情やニーズに応じ、民間金融機関や中小企業活性化協議会等の関係機関と連携して、経営改善支援や資金繰り支援を実施。また、政府の「再生支援の総合的対策」の公表等により大幅に増加したDDS、DES等の抜本的な金融支援にも積極的に対応（3事業合計288件（前年度比142.6%））するとともに、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の廃業型私的整理手続等を活用した廃業支援についても円滑に対応。
- ・ 農林水産事業において、本支店一体となった経営支援の取組みを今年度より全業種に広げ、特に支援を要するお客さま（57先）について、支店・地区・本店合同で案件検討会を実施（年2回）。窮境要因の特定、関係機関（普及指導センター、農協等）と連携したモニタリング・経営指導、経営改善計画の策定支援等を実施（一部ランクアップも実現）。

## 評価理由

## [ 国民生活事業 ]

- ・ お客さまの事業継続を支援するため、条件変更時等における実態把握を通じて把握した経営課題や支援ニーズに応じ、民間金融機関や認定経営革新等支援機関、公的再生支援機関等の関係機関と連携しながら経営改善計画書の策定支援等の経営改善に向けた取組みを実施。
- ・ 中小企業活性化協議会との連携にあたって、協議会との勉強会を開催し、協議会及び日本公庫の支援メニューについて相互理解を深めるとともに、公庫から協議会へのお客さまの取次ぎにあたっての目線合わせ等を実施するなど、より踏み込んだ関係を構築（連携実績1,349件）。
- ・ DDS、DES等による抜本再生の相談が寄せられた場合には、要請内容を丁寧に確認し、民間金融機関や公的再生支援機関等の関係機関と連携しながら、公平性・公正性等を踏まえつつお客さまの状況に応じた対応を実施。

評価

B

## 今後の取組み

- ・ お客さまから返済相談が寄せられた場合は、実情に応じて条件変更を行うとともに、実態を丁寧に把握し、経営課題や支援ニーズに応じて関係機関と連携のうえ、経営改善計画書策定支援等の経営改善に向けた取組みを行うなど、引き続き、お客さまの事業継続に向けた支援に取り組んでいく。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>依然として物価高等の影響を受け厳しい経営環境にあるお客さまに対して、財務診断サービス等の支援ツールを活用し経営実態、経営課題を把握。</li> <li>把握した経営課題を踏まえ、民間金融機関や中小企業活性化協議会、外部専門家等の関係機関と連携し、経営改善計画の策定を支援（668先）。</li> <li>2024年度より本支店一体となった経営支援の取組みを酪農に限らず全業種に広げ、特に支援を要するお客さま（57先）について、支店・地区・本店合同で案件検討会を実施（年2回）。窮境要因の特定、関係機関（普及指導センター、農協等）と連携したモニタリング・経営指導、経営改善計画の策定支援等を実施（1割の先についてランクアップも実現）。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価高等の厳しい経営環境は継続しており、引き続き関係機関と連携したお客さまに対する経営改善支援、資金繰り支援に取り組む。</li> <li>引き続き、将来的なランクアップ・ランクダウン防止に向け、特に支援を要するお客さまへの本支店一体となった経営支援に取り組む。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍や物価高等の影響を踏まえ、お客さまの経営状況を把握するとともに、必要な経営改善支援や資金繰り支援を実施。特に過剰債務を抱えたお客さまに対しては、経営改善計画書の策定方法の指導や助言をはじめ、取引先拡大のためのマッチング支援、経営の参考となる情報の提供、外部専門家の紹介等を実施したことにより、ターゲット指標は計画を達成（計画比104.8%）。</li> <li>お客さまの実情やニーズに応じ、民間金融機関や中小企業活性化協議会等の関係機関と連携して支援を推進。また、政府からの「再生支援の総合的対策」の公表等により大幅に増加したDDS、DES等の抜本再生に対応。中小企業活性化協議会やREVIC等の公表されている範囲においては国内の抜本再生等件数のうち約6割に公庫が関与するなど積極的に取り組んでおり、再生支援分野での存在感を発揮。加えて、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の廃業型私的整理手続等を活用した廃業支援についても円滑に対応。</li> </ul>	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、お客さまの置かれている外部環境や経営状況に応じて、経営改善支援や資金繰り支援を実施していく。</li> <li>引き続き、民間金融機関や中小企業活性化協議会等とも連携のうえ、事業再生支援に取り組んでいく。</li> </ul>

## 事業間で連携した取組み

- 抜本再生業務（中小企業事業本部に集約化）について、3事業のノウハウを活かした支援を実施。
- 事業再生支援の知識・スキル・ノウハウ共有のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数210人）。
- 条件変更先への経営改善支援の推進のため、3事業職員が相互参加する研修を新設（参加人数47人）。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
事業再生に取り組む事業者に対する経営改善計画の策定支援社数	ターゲット	中小企業事業	2,514社 【2,400社】	99.6%	2,525社 【2,000社】	—
経営改善に向けた取組実績 <sup>11</sup>	プロセス	国民生活事業	30,639件	—	—	—
経営改善計画の策定支援先数	プロセス	農林水産事業	668先	—	—	—
中小企業活性化協議会等との連携実績	プロセス	国民生活事業	融資 条件変更 債権放棄等 10件 1,236件 103件	50.0% 102.6% 125.6%	20件 1,205件 82件	27件 1,474件 64件
		農林水産事業	13先	92.9%	14先	9先
		中小企業事業	172社	105.5%	163社	195社
DDS、DES等の抜本的な再生金融手法実績	プロセス	国民生活事業	152先	135.7%	112先	73先
		農林水産事業	11先	137.5%	8先	6先
		中小企業事業	125先	152.4%	82先	56先

<sup>11</sup> 2023年度までは「経営改善計画策定支援実績」及び「経営改善に関する助言実績」をそれぞれ指標としていたが、2024年度は顧客の状況及びニーズに応じた支援を実施する観点から、「経営改善計画策定支援実績」、「経営改善に関する助言実績」及び「再生支援に係る外部専門家への取次ぎ実績」を含む「経営改善に向けた取組実績」を指標としている。

## (3) 事業承継支援

- 計画
- 事業承継に取り組むお客さまへの資金支援及び事業承継マッチング等のコンサルティング支援
  - 地域における事業承継ネットワークへの参画及びネットワーク活性化への貢献

評価

B

## 評価理由（全体）

- 事業承継に向けた経営者の意識喚起を推進するため、事業承継診断やサプライチェーン事業承継の取組みのほか、マスコミやイベント（地域経済活性化シンポジウム等）を通じて、承継事例等を発信。
- 事業承継に係る課題解決に向け、資金繰り支援のほか、オープンネームによるマッチングイベントの開催（13カ所で開催し、譲渡希望企業48社、譲受希望企業等1,698人が参加）やマッチング支援（経営資源マッチングを含む）、外部専門家と連携した事業承継計画策定支援等を実施。

## 評価理由

評価

今後の取組み

## 〔 国民生活事業 〕

- 事業承継に向けた経営者の意識喚起を推進するため、事業承継診断のほか、マスコミやイベント（地域経済活性化シンポジウムやオープンネームによるマッチングイベント等）を通じて、承継事例等を発信。複数のテレビ番組で報道され、事業承継の機運を醸成。
- 後継者不在企業と継ぐスタ<sup>12</sup>希望者等をつなぐオープンネームによるマッチングイベント<sup>13</sup>を、商工会連合会等の関係機関と連携して13カ所で開催。譲渡希望企業が合計で48社登壇し、これに対して譲受に関心のある方など1,698人が参加。開催した13カ所すべてで、マスコミ（NHK、民放TV、地方新聞社等）から取材を受け、イベントの様子などが報道。
- 商工会議所・商工会や事業承継・引継ぎ支援センターのほか、TKCとの連携を強化し、事業承継マッチング支援（マッチング実績709件（前年度比106.5%））や資金繰り支援を実施。
- 令和6年能登半島地震の影響を受けた石川県内の事業承継を支援するため、日本公庫ホームページに「石川県の後継者募集」特設ページを開設。
- 継ぐスタ希望者への支援を強化するため、オンライン講座「継ぐスタ・スクール」を開催したほか、継ぐスタ事例集の刊行、継ぐスタ希望者向け解説動画の公開、公庫ホームページ上での「継ぐスタカレッジ」の開設など、継ぐスタ向けの情報コンテンツを拡充。

A

- オープンネームによるマッチングイベントを、2025年度は14カ所で開催予定。これにより、業務区域内の全都道府県で開催済みとなる。
- 行政等と連携してイベントを開催し、譲渡希望者の情報や事業承継に関する情報を発信していく。
- 事業承継を課題と捉える地方自治体からの連携ニーズに対応するために、「地方自治体向け事業承継支援パッケージプラン」を新設。本プランを活用して、地方自治体の課題や要望に応じた施策を選択・組み合わせることで、連携の深耕を図っていく。

<sup>12</sup> 継ぐスタとは、事業を受け継いでスタートする創業形態（日本公庫による呼称）。

<sup>13</sup> 後継者不在企業が実名で後継者を公募するマッチングイベント。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「事業承継診断票」を活用して把握した事業承継に関する課題について、農地所有適格法人の要件などの農業固有の留意点を踏まえたアドバイスや、全国各地の関係機関と連携しつつ外部専門家への取り次ぎを推進。</li> <li>経営資源マッチングについては、業務協力に関する契約を締結している民間金融機関や関係機関、M&amp;A支援会社と連携した受け手候補先探索により、引き合わせを促進。また、農地中間管理機構と連携し、担い手不在農地への農業者誘致の取組みを推進。</li> <li>情報誌「アグリフード・サポート」において「事業承継対策」を特集。専門家（税理士）が事業承継の動向や留意点などを解説するとともに、親族内・第三者承継などのケース別に事業承継を実施した事業者の事例を紹介。</li> <li>外部専門家による事業承継支援の強化を目的に、税理士や農業経営アドバイザーを対象に農業におけるM&amp;Aの留意点等についてのセミナーを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>「事業承継診断票」を起点とした、事業承継に関するアドバイスや専門家の紹介、経営資源マッチング等の支援を継続。</li> <li>情報誌等を活用した事業承継事例の周知による意識喚起、セミナーの開催による外部専門家との連携強化を継続。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「公庫版事業承継診断」の実施により事業承継の重要性に関する意識喚起を実施。また、仕入先や外注先等のサプライヤーを有するお客さまに対しては、サプライチェーン全体での後継者の有無や事業承継の準備状況等を把握しておくことの重要性を意識喚起する「サプライチェーン事業承継」の取組みを実施。</li> <li>事業承継に向けて具体的なスケジュール等を検討しているお客さまに対しては、外部専門家とも連携して事業承継計画策定支援を実施。</li> <li>後継者が決まっているお客さまに対しては、財務診断提供やSWOT分析等を活用した後継者育成に資する情報提供を推進。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>「公庫版事業承継診断」や「サプライチェーン事業承継」の取組みによる意識喚起に取り組むとともに、事業承継に向けて具体的に動き出す先に対しては、事業承継計画の策定支援や外部専門家の紹介等による課題解決支援を引き続き行っていく。また、後継者がいる先に対しては、後継者育成に資する情報提供等を継続していく。</li> </ul>

### 事業間で連携した取組み

- 「地域の宝を次世代へつなぐ事業承継」をテーマとした地域経済活性化シンポジウムを東京、島根及び岩手で開催。事業承継を経験した各事業のお客さまによる事例紹介や、事業承継を支援する関係機関によるパネルセッションを行い、事業承継への理解を促進。
- 各事業本部で収集した譲渡先及び譲受先に関する情報を、事業本部間で共有し、マッチングを推進。
- 事業承継支援の知識・スキル習得のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数324人）。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
事業承継マッチング支援のマッチング実績	プロセス	国民生活事業	709件	106.5%	666件	360件
事業承継を行う事業者への貸付実績 <sup>14</sup>	プロセス	国民生活事業	2,282件 164億円	115.0% 108.1%	1,985件 152億円	1,882件 161億円
経営資源マッチングの引き合わせ件数	プロセス	農林水産事業	165件	104.4%	158件	154件
事業承継診断を実施し、フォローアップしている先数	プロセス	農林水産事業	1,737先	97.5%	1,782先	1,436先
事業承継計画策定支援の実施社数	プロセス	中小企業事業	1,376社	81.1%	1,697社	1,651社
事業承継に取り組む事業者への貸付契約社数	プロセス	中小企業事業	3,108社	113.8%	2,730社	2,461社

14 事業承継・集約・活性化支援資金、生活衛生事業承継・集約・活性化支援資金を適用する貸付及びこれら以外で事業承継に必要な資金を用途とする貸付の合計。

## (4) 海外展開支援

計画

- 海外展開を図る中小企業・小規模事業者及び海外現地法人への支援
- 輸出力強化に取り組む農林漁業者・食品関係企業等を支援
- 海外展開支援機関との連携強化

評価

A

## 評価理由（全体）

- ・ 3つのターゲット指標はいずれも計画を達成。
- ・ 日本貿易振興機構（ジェトロ）の販路開拓支援サービス「Japan Street」の案内や、新たに輸出に取り組む事業者に対するアドバイス等をまとめた「輸出へのファーストステップ」等の提供、海外現地法人向けの交流会・商談会の開催（12回、延べ686社参加）など、海外展開に資する情報提供を推進。
- ・ 「海外ビジネス支援パッケージ」にジェトロが参加し、より幅広い分野の支援が可能となる体制を整備。本スキームを活用しつつ、外部専門機関や民間金融機関と連携し、海外展開に取り組むお客さまへの経営課題解決支援を実施。
- ・ 第17回「アグリフードEXPO東京」にて、①関係機関と連携した輸出商談会を実施、②輸出、物流等の専門家による相談コーナーを設置、③食品産業における国産原材料の利用促進や、国産農林水産物・食品の輸出に関する最新の知見等を紹介するセミナーを開催し、お客さまの販路拡大を支援。

## 評価理由

## 〔 国民生活事業 〕

- ・ お客さまの海外展開の取り組み状況を把握し、資金ニーズに対応したことにより、ターゲット指標は計画を達成（計画比130.6%）。
- ・ お客さまの海外展開に係る課題やニーズに応じた支援を推進。具体的には、ジェトロ及び中小企業基盤整備機構等の外部専門家への取り次ぎのほか、ジェトロの海外販路開拓支援サービス「Japan Street」の解説動画（登録のコツや工夫例、ジェトロ職員への活用方法についてのインタビュー等）の案内や、新たに輸出に取り組む事業者に対する貿易商社からのアドバイス等をまとめた「輸出へのファーストステップ」等の提供、日本公庫ダイレクトを通じた海外展開に資する情報の発信等の情報提供を推進。
- ・ 輸出に意欲のある事業者に試験的な輸出機会を提供する「トライアル輸出」について、利用希望者（68先）を募り、貿易商社との引合せを実施。輸出に関して気づきとなる情報を提供し、海外展開への意欲を醸成。

評価

A

今後の取組み

- ・ 貿易商社と連携した「トライアル輸出」の実施や、ジェトロの海外販路開拓支援サービス「Japan Street」の活用、輸出支援を行う外部専門家への取り次ぎの推進等を通じ、新たに海外販路開拓を図る事業者の支援に取り組んでいく。
- ・ 小規模事業者の海外展開の裾野拡大に向け、海外展開に関するホームページのコンテンツ拡充等により、情報提供を推進していく。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲット指標は、計画を達成（計画比106.4%）。</li> <li>農林水産物・食品の輸出については、農林水産物・食品輸出基盤強化資金を含めた補助・金融・税制などの活用を提案し、輸出事業計画の作成から実行までを伴走支援することで、お客さまの輸出力強化に貢献。</li> <li>第17回「アグリフードEXPO東京」において、①農林水産省、国税庁、ジェットロと連携した輸出商談会を企画し、294件の輸出商談を実施、②輸出、物流等の専門家による相談コーナーを設置し、90件の相談に対応、③農林水産省や民間企業などと連携し、食品産業における国産原材料の利用促進や、国産農林水産物・食品の輸出に関する最新の知見等を紹介するセミナーを開催し、お客さまの販路拡大を支援。</li> <li>輸出商談スキル向上や海外マーケットに関する情報提供を目的に輸出オンラインセミナーを新たに開催し、日本公庫ダイレクトに同セミナーの録画動画や越境ECなどに関する解説動画を掲載。また、輸出に意欲的なお客さまの取組みを紹介した輸出事例集「Global Challenge」の発行や機関誌「AFCフォーラム」での「弾みつく日本の酒類輸出」特集（2025年1月）などにより、海外展開を図るお客さまへ情報提供を実施。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き輸出事業計画の作成から実行までを伴走支援することで、お客さまの輸出力強化に貢献する。</li> <li>商談成約や輸出継続に向けたアドバイスをまとめた「貿易商社に聞く輸出のヒント集」の発行などにより、海外展開を図るお客さまへの情報提供を継続する。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>輸出入に取り組むお客さまや海外現地法人にて設備投資等を行うお客さまに対し、海外展開関連制度を活用した資金支援を実施。2024年8月には「クロスボーダーローン」の対象国にメキシコを追加、11月には「スタンドバイ・クレジット制度」でDBS銀行と業務提携を行うなど、支援メニューの拡充を図りながら、お客さまの海外展開の取組みを後押ししたことにより、ターゲット指標については計画を達成（計画比115.4%）。</li> <li>「海外ビジネス支援パッケージ」にジェットロが参加（12月）し、海外展開に取り組むお客さまに対して、より幅広い分野において経営課題解決支援が可能な態勢を構築。また、各地域において民間金融機関に本スキームへの参加を呼びかけ、118機関が参加するなど、支援の輪を拡充。</li> <li>海外3拠点の駐在員事務所も活用しながら、海外現地法人向けの交流会及び商談会を7カ国・地域で計12回開催し、延べ686社が参加するなど、海外現地法人に対する情報提供を推進。</li> <li>海外駐在員の海外現地法人訪問時に支店職員がオンライン面談で同席する取組み（面談回数：356回）を推進。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門機関や民間金融機関と連携し、「海外ビジネス支援パッケージ」も活用しつつ、経営課題解決支援を強化していく。</li> <li>海外現地法人に対して、海外3拠点を活用し、訪問活動を通じたニーズ把握・対応、外部専門機関や民間金融機関と連携した海外現地法人向け商談会・交流会等を通じたマッチングなど、海外現地法人への支援を推進していく。</li> </ul>

## 事業間で連携した取組み

- ・ 農林水産事業本部が把握した輸出関連投資を検討している事業者情報について、支店の3事業で共有し、アプローチ方法を調整したうえで連携して支援。
- ・ 全国各地の支店において、3事業で連携して海外展開セミナーを開催（35回、603人参加）。
- ・ 海外展開支援の知識・スキル習得のため、3事業で講師を相互派遣するとともに、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数99人）。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
海外展開を行う事業者への貸付件数 <sup>15</sup>	ターゲット	国民生活事業	4,179件 【3,200件】	100.2%	4,171件 【3,000件】	3,501件 【2,400件】
農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体への融資先数	ターゲット	農林水産事業	415先 【390先】	90.2%	460先 【300先】	365先 【230先】
海外展開に取り組む事業者への貸付契約社数	ターゲット	中小企業事業	1,096社 【950社】	110.3%	994社 【700社】	843社 【600社】
海外展開に係る外部専門家への取次ぎ実績	プロセス	国民生活事業	228件	44.8%	509件	483件
農林水産物・食品の輸出に関する支援先数	プロセス	農林水産事業	611先	119.3%	512先	—
海外ビジネス支援パッケージの対応社数	プロセス	中小企業事業	669社	98.5%	679社	—
海外現地法人等を有する事業者数	参考	中小企業事業	4,707社	96.5%	4,876社	5,110社

15 海外展開・事業再編資金を適用する貸付及びその他の貸付制度で海外展開を用途とする貸付の合計。

## (5) 農林水産業の持続可能な成長への支援

計画

- 成長を目指す農林漁業者の持続可能な経営への転換に向けた支援
- 国産材の利用促進に向けた木材関連事業者の取組みを支援
- 持続性のある水産業の成長産業化に向けた代船建造、養殖基盤強化を支援
- 農林漁業者との連携強化に取り組む食品関係企業等の関連産業を支援

評価

B

## 評価理由（全体）

- 農林水産事業評価理由のとおり。

## 評価理由

評価

今後の取組み

## 〔農林水産事業〕

## &lt;全業種共通&gt;

- ターゲット指標の「成長を目指す担い手農業経営体への融資先数」は、畜産経営を中心に、規模拡大に伴う既往借入金が累増していたなか、新型コロナや農業生産資材価格の高止まり等の影響が重なったことで、追加借入れや投資意欲が減退し、計画未達（計画比78.9%）となったが、厳しい経営環境のなかにあっても持続可能な経営への転換に取り組むお客さまを、以下の取組みを通じて支援。
- お客さまとの対話を通じた実態把握・課題共有を推進し、農林水産業・食品産業いずれの分野においても、お客さまへの訪問等回数が前年度比1.3倍以上に増加。
- 各支店が指定した要支援先3,258先に対し、経営課題が見える化する支援ツールを活用して、実効性の高い資金提案や経営改善提案を推進（活用率／財務・課題見える化ツール：24%→46%、課題共有・対話シート：6%→38%）。
- 2024年度より本支店一体となった経営支援の取組みを酪農に限らず全業種に広げ、特に支援を要するお客さま（57先）について、支店・地区・本店合同で案件検討会を実施（年2回）。窮境要因の特定、関係機関（普及指導センター、農協等）と連携したモニタリング・経営指導、経営改善計画の策定支援等を実施（1割の先についてランクアップも実現）。
- 農林漁業法人等に対する投資の円滑化を図る出資業務については、アグリビジネス投資育成株式会社<sup>16</sup>を通じて農林漁業法人等6先に総額4億円の出資を実行。また、LPSを通じて農林漁業法人等32先に総額37億円の出資を実行。

## &lt;農業&gt;

- 都道府県や市町村、民間金融機関とも連携しスーパーL資金等の制度周知のほか、お客さまの経営実態の把握に努め、経営環境の変化に対応した省力化等の投資に適切に対応。（次頁へ続く）

B

- 経営環境の変化等により、お客さまの経営課題は高度化・多様化している。お客さまと信頼関係を構築し、経営状況と課題を把握した上で対応を見極め、支援後も経営が軌道に乗るまで粘り強くフォローするという基本的な行動姿勢を徹底する。
- 左記取組みを通じて策定した経営改善計画やアクションプラン等の実行状況をモニタリングし、経営が軌道に乗るまで粘り強いフォローを継続する。
- 引き続き農林漁業法人等からの出資ニーズに対して、農林漁業法人等投資育成制度活用を促進する。

16 アグリビジネス投資育成株式会社：「農業法人に対する投資の円滑化に関する特別措置法」に基づき、日本公庫とJAグループの共同出資により2002年10月に設立された法人。

## 評価理由（続き）

- 設備投資等の前向きな取組みを躊躇する事業者に対し、2024年度から既往公庫資金の借換えが可能となったスーパーL資金の融資（41先、44億円）により資金繰りの改善を図り、民間金融機関と一体となって事業者の経営改善を促進。
- 耕畜連携に取り組むうえで有益な情報を情報クリップ等により提供したほか、耕種農家と畜産農家が耕畜連携の課題やニーズについて意見交換する場の提供、お客さま同士の引き合わせ等、持続可能な経営への転換に向けた取組みを支援。

## ＜林業・水産業・食品産業＞

- 林業支援では、生産性向上を図る素材生産業者の機械導入や、適切な森林管理に繋がる利用間伐事業や製材工場の規模拡大等に取り組む林業経営体や木材関連業者を支援。お客さま支援を強化するため、サプライチェーンの川上から川下まで幅広く関係機関との連携を強化。
- 水産業支援では、老朽化した漁船の代船建造などの取組みによる収益性向上や新鮮な水産物を提供するための漁業者による加工施設の整備等に対し、地域と一体となって支援。
- 林業・水産業を取りまく経営環境や課題への理解を深め、お客さま支援を強化するため、外部有識者を招いた職員向けの林業・水産セミナー（延べ710人参加）を新たに開催したほか、管内動向把握を推進。
- 食品産業支援では、生産能力向上のための製造ライン更新や輸出拡大に向けた新工場建設等の国産農林水産物の需要拡大への取組みを支援。

## 事業間で連携した取組み

- 農林水産業の担い手支援に向けた知識・スキル習得のため、3事業職員が相互参加する研修を実施（参加人数39人）。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
成長を目指す担い手農業経営体への融資先数	ターゲット	農林水産事業	5,024先 【6,370先】	71.9%	6,984先 【6,300先】	8,519先 【6,200先】
耕畜連携の推進のための情報提供実績	プロセス	農林水産事業	1,400件	77.2%	1,814件	—
6次産業化融資先数	プロセス	農林水産事業	1,025先	84.1%	1,219先	1,304先
民間金融機関と連携した担い手支援推進のための情報提供実績（勉強会等実施回数）	プロセス	農林水産事業	448回	—	—	—
林業施設整備等利子助成事業を活用した林業融資実績	プロセス	農林水産事業	38先 27億円	118.8% 168.8%	32先 16億円	12先 11億円
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績	プロセス	農林水産事業	5先 67億円	125.0% 163.4%	4先 41億円	3先 38億円

## (6) ソーシャルビジネス支援

計画

- ソーシャルビジネスに取り組むお客さまへの支援
- ソーシャルビジネス支援機関との連携強化

評価

A

## 評価理由（全体）

- 国民生活事業評価理由のとおり。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係機関との連携を強化しつつ円滑な資金供給に取り組み、ターゲット指標は計画を達成（計画比133.6%）。介護・福祉業界においても物価高・人件費上昇の影響を受けていることにより、介護・福祉事業者向けの支援が過半を占めているが、新しいビジネスモデルの構築や新技術の活用によって社会課題の解決に取り組むスタートアップへの支援も実施。</li> <li>● 「ソーシャルビジネス相談月間」において、ソーシャルビジネス支援ネットワーク（地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関等で構成）と連携してセミナー・合同相談会等を開催し、ソーシャルビジネス事業者の課題解決支援を推進（ソーシャルビジネスに係るイベントへの参加人数1,033人（前年度比113.3%））。</li> <li>● ソーシャルビジネスへの支援体制を強化するため、社内研修（ソーシャルビジネス支援研修）への民間金融機関職員の受入れを拡充し、全国から18機関25人が参加（前年度6機関10人が参加）。</li> <li>● ソーシャルビジネスの裾野拡大を目的としたトークイベントを開催（130人参加、テーマ：創業後の事業の安定化・拡大）したほか、ソーシャルビジネスの事業計画策定に係る動画（アニメーション形式）を新たに日本公庫ホームページで公開し、事業計画の策定を支援。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ソーシャルビジネスの担い手の増加に向けて、「社会性」と「事業性」を両立し、持続的経営を実現しているソーシャルビジネス事業者の取組みについての事例集を作成するなど、発信を強化する。</li> <li>● ソーシャルビジネス支援研修について、オンライン受講も一部可能とすること等により、民間金融機関受講者の裾野を広げる。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数	ターゲット	国民生活事業	17,369件 【13,000件】	105.2%	16,514件 【12,000件】	15,296件 【11,000件】
ソーシャルビジネスに係るイベント開催実績 (回数、参加者実績)	プロセス	国民生活事業	65回 1,033人	98.5% 113.3%	66回 912人	70回 975人

## (7) その他重点事業分野の支援

計画

- 《DX・デジタル化の推進への支援》
  - DX・デジタル化に取り組むお客さまを支援
- 《環境・エネルギー対策への支援》
  - 中小企業・小規模事業者のGXを含む環境・エネルギー対策への取組みを支援
  - 農林漁業者等の環境負荷低減、生物多様性の保全等、グリーン化に向けた取組みを支援
- 《企業活力の向上を支援》
  - 飛躍的成長を目指す中小企業を支援
  - 「賃上げ」や「健康経営」など人的資本の充実に取り組むお客さまを支援
  - 生産性向上等による経営基盤の強化に取り組むお客さまを支援
- 《教育の機会均等への貢献》
  - 教育費負担の軽減に向け、教育貸付を周知推進
  - 多様化する相談ニーズへの対応
- 《我が国を取り巻く環境変化への対応を支援》
  - 経済社会情勢の変化への対応や安全保障の強化に資する取組み等を支援

評価

A

## 評価理由（全体）

- DX・デジタル化支援では、お客さまの課題に応じた情報提供や、中小企業基盤整備機構の「IT経営サポートセンター」や民間のデジタル化支援プラットフォームの活用等による課題解決支援、お客さまと関係機関を対象としたスマート農業・DX推進セミナーの開催等を実施。
- 環境・エネルギー対策への支援では、非化石エネルギーの導入等に取り組むお客さまを資金・情報の両面で支援。また、みどりの食料システム戦略が示す目標の実現に向け、化学農薬・化学肥料・化石燃料の使用量減、再生可能エネルギーの生産・活用、食品ロスの低減等の環境・社会に配慮した持続可能な取組みを行う農林水産業及び食品加工流通業のお客さまの資金需要に対応。
- 企業活力の向上支援では、賃上げに取り組むお客さまについて、資金繰り支援や情報提供（助成金の解説コラムの配信、「上手な賃上げの進め方」の発行等）を実施。また、生産性向上に向けて設備投資等に取り組むお客さまを支援。特に、「物流の2024年問題」の影響を受けた物流・運送業関係のお客さまについて、制度拡充した企業活力強化貸付を活用し、人手不足問題に対応するための設備資金を支援。

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX・デジタル化支援では、お客さまの支援ニーズに応じた情報提供等のほか、小規模事業者でも導入しやすいデジタルツール（予約管理システム等）やChat GPTの活用による業務効率化を解説する動画等を作成し、日本公庫ダイレクトで配信。</li> <li>環境・エネルギー対策への支援では、非化石エネルギー導入等に取り組むお客さまからの資金需要に対応。</li> <li>賃上げに取り組むお客さまに対しては、「賃上げ貸付利率特例制度」を活用した資金繰り支援や情報提供（助成金の解説コラムの配信や価格転嫁の進め方をまとめた「上手な値上げの進め方」の発行等）を実施。</li> <li>教育費を必要とする世帯への支援では、制度を周知するため、学校への周知やマスメディア広告のほか、関係機関（商工会議所・商工会等）の会員等に教育貸付を認知してもらう活動（リーフレットの交付、会報への掲載依頼等）や、日本公庫ホームページ上に教育費関連のコラム集を追加掲載。また、多様化する相談ニーズへの対応として、チャットボット・有人チャットが利用できることを広く周知（オンラインでの問合せ件数が増加）。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX・デジタル化支援では、お客さまの多様な経営課題やニーズに対応するため、情報コンテンツの拡充に取り組む。</li> <li>環境・エネルギー対策への支援では、融資制度の周知を強化するとともに、GX・カーボンニュートラルの解説動画の作成による職員の知識の底上げ等により、お客さまからの資金需要に的確に対応していく。</li> <li>賃上げに取り組むお客さまに対しては、資金繰り支援に加え、賃上げ原資の捻出につながる価格転嫁などに関する情報コンテンツの拡充に取り組む。</li> <li>教育費を必要とする世帯への支援では、学校、関係機関、マスメディア等を通じて、制度の周知を推進していく。また、融資相談機能を的確に発揮するため、教育ローンコールセンターにおける受電システムの改善を検討していく。</li> </ul>
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX・デジタル化や、環境負荷低減等に資するスマート農業等の新技術や補助事業の情報を収集し、情報クリップや日本公庫ダイレクトのコンテンツ等により提供。また、お客さまや関係機関を対象としたスマート農業・DX推進セミナーを開催する等、情報提供だけにとどまらず、業種を超えたネットワーク構築の機会を提供。</li> <li>10月施行のスマート農業技術活用促進法に基づき、農作業補助アプリ開発事業者やドローンを活用した農作業受託サービス事業者に対し、スマート農業技術活用促進資金の融資を実施。</li> <li>みどりの食料システム戦略が示す目標の実現に向け、化学農薬・化学肥料・化石燃料の使用量減や、再生可能エネルギーの生産・活用、食品ロスの低減等の環境・社会に配慮した持続可能な取組みを行う農林水産業及び食品加工流通業のお客さまの資金需要に対応。</li> <li>J-クレジットへの関心の高まりを受けて、情報クリップ等による情報提供を実施。また、自治体や民間金融機関、お客さま向けにJ-クレジットの仕組みや事例を紹介する勉強会やセミナーを各地で開催し、知識習得と情報交換の場を提供したほか、お客さまの引き合わせ等により、持続可能な経営に向けた経営課題の解決を支援。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの経営課題の解決に資する新技術情報等の提供や、環境・社会に配慮した持続可能な取組みの支援を継続し、農林水産業及び食品加工流通業のお客さまのDX・デジタル化や環境・エネルギー対策を後押ししていく。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX・デジタル化支援では、お客さまとの対話を通じて課題を把握・整理した上で、質の高い課題解決支援を実施。具体的には、中小企業基盤整備機構の「IT経営サポートセンター」や民間のデジタル化支援プラットフォームの活用、DX・デジタル化サービスを提供するお客さまとの引き合わせなど、個々の課題に適した具体的な支援を実施。</li> <li>環境・エネルギー対策への支援では、太陽光発電等の非化石エネルギーの導入や省エネ設備の導入、温室効果ガス排出量を算定し、本格的な削減に取り組むお客さまへの支援を実施。また、リーフレットや先進的な取組みを行っているお客さまの事例動画の紹介等により意識喚起や情報提供にも取り組んだほか、具体的な課題を把握した際には、中小機構等の外部専門家への取次ぎを実施。</li> <li>賃上げに取り組むお客さまに対しては、賃上げ貸付利率特例制度を活用した資金繰り支援や情報提供を実施することにより、賃上げを後押し。</li> <li>生産性向上に向けて設備投資等に取り組むお客さまを支援。特に「物流の2024年問題」の影響を受けた物流・運送業関係のお客さまに対しては、制度拡充した企業活力強化貸付を活用して、人手不足問題に対応するための設備資金を支援。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業基盤整備機構や民間のデジタル化支援サービスを積極的に活用し、お客さまの経営課題に即した具体的な解決支援を推進していく。また、お客さまのDX・デジタル化に関する良好事例を紹介する動画を引き続き制作・配信していく。</li> <li>政府方針に基づき、賃上げやその原資の確保に向けて生産性向上等を実現すべく前向きな設備投資を行うお客さまを積極的に支援していく。</li> <li>地域経済を牽引する売上高100億円規模の事業者を創出していくため、飛躍的な成長を目指すお客さまに対して、「100億宣言」の申請サポートや「中小企業成長加速化補助金」に関する事業計画の策定支援等を行い、資金・情報提供の両面で積極的に支援していく。</li> </ul>
<p>[ 危機対応等円滑化業務部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>造船法に基づく事業基盤強化促進円滑化業務に係る指定金融機関を通じたツーステップ・ローンや、産業競争力強化法に基づく事業適応促進円滑化業務に係る利子補給に対応。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後も、主務省等と密接に連携して、法改正に適切に対応し、ツーステップ・ローン等の業務を的確に実施していく。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
DX・デジタル化の推進のための情報提供実績	プロセス	国民生活事業	4,421先	88.4%	4,999先	4,421先
		農林水産事業	750件	275.7%	272件	—
		中小企業事業 <sup>17</sup>	384件	290.9%	132件	—
環境・エネルギー対策資金実績	プロセス	国民生活事業	51件 6億円	75.0% 85.7%	68件 7億円	120件 14億円
		中小企業事業	210社 166億円	118.6% 100.3%	177社 165億円	118社 118億円
みどりの食料システム戦略関連融資実績	プロセス	農林水産事業	1,596先 1,197億円	125.9% 114.4%	1,268先 1,046億円	1,112先 875億円
ツーステップ・ローン及び利子補給実績 (特定事業等促進円滑化業務)	プロセス	危機対応等 円滑化業務部	ツーステップ・ローン 1億円	—	—	—
			利子補給 1億円	209.8%	93百万円	1百万円
教育資金融資実績	プロセス	国民生活事業	1,116億円	84.1%	1,327億円	1,421億円
貸上げに取り組むお客さまへの支援実績	参考	国民生活事業	34,591件 3,075億円	—	—	—
		中小企業事業	8,402社 7,307億円	—	—	—

17 2023年度までは、情報提供と課題解決支援をカウントしていたが、より踏み込んだ支援を行う観点から、2024年度からは課題解決支援のみカウントしている。

計画

- (1) 民間金融機関連携の深化
- (2) 関係機関をつなぐ役割の発揮
- (3) 地方自治体との連携強化

評価

A

## 評価理由（全体）

- ・ 地域の課題やニーズを踏まえ、本支店一体となって連携の具体的な提案・働きかけを行う新たな取組みを推進し、民間金融機関との連携が一層深化。
- ・ 大学等で出張授業（77校<sup>18</sup>）を実施し、学生に対して公庫の取組みを周知することで、創業・スタートアップ支援や農林水産業の振興などへの関心を高め、地域活性化に対するマインド醸成に貢献するなど、地域の課題解決の一層の推進に向けて、連携する関係機関の裾野を拡大（連携した大学等：136校<sup>18</sup>）。
- ・ 地域が抱える課題や、首長が特に関心を寄せているテーマを的確に把握し、日本公庫の支援内容（スタートアップ、事業承継、災害復興、海外展開、外国人材の活用等）をもとに、意見交換や情報提供を実施することで、首長の日本公庫の取組みへの理解促進に努め、地方自治体との連携を一層強化（「地方版総合戦略」や「デジタル田園都市国家構想総合戦略」に基づく連携推進を目的とした首長への接触実績：216自治体（前年度比122.7%））。

## (1) 民間金融機関連携の深化

## 評価理由

## 〔日本公庫〕

- ・ 地域の課題やニーズを踏まえ、創業・スタートアップ、事業承継、海外展開、農業や地域の再生等の分野において、本支店一体となり民間金融機関に対し、連携の具体的な提案・働きかけを行う新たな取組みを推進して、民間金融機関との連携が一層深化。
- ・ 民間金融機関への積極的な役員訪問（385機関）や、定期的な意見交換（297機関）及び勉強会（289機関）の実施、社内研修への民間金融機関職員の受入れ（延べ265機関）等により相互理解が深化。また、資本金劣後ローン等を活用し、事業者への資金繰り支援に連携して取り組むとともに、ビジネスマッチングやセミナー等のイベントを共催するなど幅広く連携を強化。
- ・ 民間金融機関トップが出席する金融庁主催の業務説明会に加えて、全国財務局長会議及び全国経済産業局長会議で、日本公庫の取組み（民間金融機関連携の取組みを含む）を説明。加えて、各財務局長、農政局長及び経産局長を訪問し、地域における民間金融機関との連携を説明するなど、公庫の取組みを多様に周知することで民間金融機関との連携が一層拡大。

評価

A

## 今後の取組み

- ・ 引き続き、民間金融機関への積極的な役員訪問や意見交換等により、相互理解の深化を図るとともに、本支店一体となって、地域の課題やニーズを踏まえた連携強化の提案・働きかけ等を推進する。
- ・ 自然災害や感染症流行などの危機事象が発生した際に、切れ目のない金融サービスの提供を可能にし、早期の事業者支援が実現できるよう、新たに民間金融機関と危機事象発生に向けた業務連携を推進する。

18 支店から報告があった大学等の校数を集計。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
日本公庫から民間金融機関への紹介件数	プロセス	日本公庫	4,791件	60.3%	7,943件	8,946件
民間金融機関との協調融資実績	プロセス	日本公庫	27,414件 1兆1,621億円	84.1% 93.7%	32,594件 1兆2,406億円	29,894件 1兆2,645億円
民間金融機関からの紹介による資本性劣後ローン実績	プロセス	日本公庫	1,030先 510億円	—	—	—

## (2) 関係機関をつなぐ役割の発揮

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治体をはじめ、民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会や農協などの様々な関係機関との連携を通じて、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた各種取組みを推進。</li> <li>大学等で出張授業（77校）を実施し、学生に対して日本公庫の取組みを周知することで、創業・スタートアップ支援や農林水産業の振興などへの関心を高め、地域活性化に対するマインド醸成に貢献するなど、地域の課題解決の一層の推進に向けて、連携する関係機関の裾野を拡大（連携した大学等：136校）。</li> <li>2024年度は事業承継をはじめとする様々な課題解決に取り組み、関係機関との連携を更に深化。具体的には、事業承継をテーマとした「地域経済活性化シンポジウム」を東京・島根・岩手の3カ所で開催。参加者に対して有益な情報提供を行ったほか、本シンポジウムを契機に、関係機関との連携を深化。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度は、民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会や農協などに加え、地域の大学等との連携強化に取り組みとともに、重点事業分野をテーマとした「地域経済活性化シンポジウム」の開催を予定。地域を取り巻く環境が著しく変化している中、関係機関と密に連携することで、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを推進する。</li> </ul>

(3) 地方自治体との連携強化

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「地方版総合戦略」だけではなく、同戦略の見直し状況を把握した上で、「デジタル田園都市国家構想総合戦略」の各施策へ参画し、支店間や事業間で連携の上で、地域の課題解決に向けた取組みを推進（地方自治体等と連携し、震災復興支援を目的としたイベントの開催や地元金融機関の営業店舗空白地帯となっている地方自治体と連携融資商品の創設など）。</li> <li>地域が抱える課題や、首長が特に関心を寄せているテーマを的確に把握し、日本公庫が取り組む支援内容（スタートアップ、事業承継、災害復興、海外展開、外国人材の活用等）をもとに意見交換や情報提供を行うことで、首長に対して、日本公庫の取組みへの理解促進に努め、地方自治体との連携を一層強化（「地方版総合戦略」や「デジタル田園都市国家構想総合戦略」に基づく連携推進を目的とした首長への接触実績：216自治体（前年度比122.7%））。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとに、課題や公庫に求められるニーズが多様化・複雑化していることから、引き続き首長への積極的な接触や地方自治体との意見交換、重点事業分野への支援状況に係る情報提供等を通じて、地方自治体との連携を一層強化し、地域の課題解決に取り組む。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
地方自治体と連携した地域活性化等への取組実績（参画している施策数）	プロセス	日本公庫	422件	103.2%	409件	412件

計画

- (1) 支援策の高度化・推進
- (2) 全国152支店のネットワークの活用
- (3) 政策提言による制度・施策の改善
- (4) 対外発信の強化

評価

A

評価理由（全体）

- 支援策の高度化・推進では、お客さまの経営課題等に応じ、情報提供や外部専門家への取次ぎのほか、日本公庫ダイレクトによる情報発信の強化、第17回「アグリフードEXPO東京」（商談件数40,909件）や全国オンライン商談会（同866件）の開催等を実施。
- 中小企業や農林漁業者が抱える経営課題の一つとして、地方を中心とする人手不足を背景とした外国人雇用にかかる様々な課題を事例調査（286件）等により把握し、その解決に向けて、関係省庁や関係機関、地方自治体等に共有。
- 全国152支店のネットワーク活用では、令和6年能登半島地震で被害を受けたお客さま支援のため、商談会の開催やお客さまの商品・サービスを紹介する冊子の発行等を実施。
- 政策提言では、お客さまや現場のニーズ等を踏まえた制度拡充を要求し、実現。
- 対外発信では、時宜にかなった質の高い情報発信を行い、マスメディアが広く報道。また、「外国人雇用の実態に関する調査」について、関係省庁や関係機関、金融機関、自治体等への説明を実施し、示唆に富んだ内容であると高い評価を獲得。

(1) 支援策の高度化・推進

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 物価高や人材不足等の影響で業況が厳しいお客さまに対して、融資可能性を追求し、リスクテイク機能を発揮。</li> <li>• お客さまとの接触機会において個々の経営課題やニーズを把握し、情報提供や外部専門家への取次ぎ等により、お客さまの実情に応じた本業支援を実施。本業支援の手引きの改訂や本業支援に係る研修・勉強会（4回、延べ230人参加）を実施したほか、勉強会での発表内容を全支店に還元しノウハウを共有することにより、職員の支援能力を底上げ。</li> <li>• より多くのお客さまへ効率的に情報を提供するため、デジタルチャネルを活用した本業支援として、日本公庫ダイレクトを活用した情報コンテンツの配信を推進。</li> <li>• お客さまの多様な経営課題に対応するため、価格転嫁の進め方をまとめたガイドブック「上手な値上げの進め方」や、人材採用に関する動画、外国人材の雇用に関する解説コラム等を作成し、情報コンテンツを充実化（計89件のコンテンツを新規作成）。</li> <li>• 令和6年能登半島地震により被災されたお客さまの販路開拓を支援するため、石川県のお客さまの商品・サービスを掲載した冊子「石川県応援カタログ」を発行（3回）したほか、被災地の事業者と全国的な販路を有するバイヤーを繋ぐ「北陸4県応援企画 食のオンライン商談会」を開催（延べ347件の商談）。</li> </ul>	<p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 引き続き、小規模事業者にとって喫緊の経営課題となっている販路開拓や人材不足等に関する情報コンテンツを充実させ、お客さまの経営課題や支援ニーズに的確に対応する情報提供に取り組んでいく。</li> <li>• より多くのお客さまへ効率的に情報を提供するため、日本公庫ダイレクト等のデジタルチャネルの活用を推進する。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務診断サービス等の支援ツールを拡充し、お客さまの経営を長期に振り返ることで、経営のありたい姿や将来ビジョンに向けた対話を実施できる仕組みを導入。ツールの活用促進によりお客さまとの対話を通じた実態把握・課題共有、課題解決を推進。</li> <li>お客さま支援にあたっては、様々な局面で外部専門家と連携。特に、経営発展や経営安定化に向け高度な支援が必要なお客さまについて、税理士等の外部専門家とともに経営改善計画の策定等を支援。</li> <li>お客さま支援にかかる優良取組事例の共有や本店各部が主催するセミナー開催などを通じ、職員の経営支援スキルを底上げ。</li> <li>第17回「アグリフードEXPO東京」を開催。全国の農林水産・食品事業者588先（前年度比126.5%、うち日本公庫取引先371先）が出展し、40,909件（前年度比187.3%）の商談を実施、出展者の満足度は93%と高い評価。また、国際情勢の変化を背景に食品産業において国産原材料の安定調達の必要性が高まる中、同EXPO会場内でセミナーを開催し、農林水産省及び民間企業<sup>19</sup>の協力のもと、食品産業における国産原材料の利用促進と産地連携の取組みについての情報提供を実施。</li> <li>日本公庫ダイレクトにおいて、販路開拓や生産管理等に役立つ動画コンテンツなどを作成し、お客さまへの情報提供を実施。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境の変化等により高度化・多様化するお客さまの経営課題のうち、日本公庫のみでは解決が困難な課題については、外部専門家と一体となった支援に継続して取り組む。</li> <li>商談成約や輸出継続に向けたアドバイスをまとめた「アグリフードEXPOフル活用ガイド」や「貿易商社に聞く輸出のヒント集」の発行によりお客さまの商談スキルの向上を図るとともに、第18回「アグリフードEXPO東京」の開催などを通じて国内外の販路拡大支援に取り組む。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務診断等を活用してお客さまとの対話を深めながら、販路拡大や仕入先開拓といった個々の経営課題やニーズの把握に努めるとともに、課題解決に向けて日本公庫内外のネットワークを駆使した個別マッチング等の支援を実施。</li> <li>「全国オンライン商談会」を開催し、大手企業等とのマッチングによる販路開拓支援やDX支援サービス等を提供するスタートアップによる課題解決支援に加え、協賛機関を招聘し課題解決支援として、新たに外国人雇用に関する相談会を実施（商談件数866件、うち外国人雇用に関する相談件数24件）。</li> <li>令和6年能登半島地震の被災企業の復興支援に向けた商談会を2回開催（7月・3月）。3月の商談会においては、4つの被災地金融機関（北國銀行、北陸銀行、のと共栄信金、興能信金）と共催し、同金融機関取引先のセラー19社と全国各地のバイヤー8社を繋ぎ、延べ61件の商談を実施するなど、支援の輪を拡げて販路開拓を後押し。</li> <li>「中小企業バリューアップパッケージ」を推進し、お客さまの状況や課題を踏まえた経営改善支援を継続的に実施。特に、今年度は、物価高等の影響で依然として業績の厳しい事業者も少なくないことを踏まえ、重点的に支援していく先を前年度より100社程度増やし、本支店が緊密に連携のうえ、計画策定支援や課題解決のための提案といった経営改善支援を積極的に実施（経営改善支援件数：1,954件、前年度比104.3%）。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化するお客さまの経営課題を把握し、日本公庫内外のネットワークやツールを活用しながら、より質の高い課題解決支援に取り組む。</li> <li>引き続き全国のお客さまの販路開拓支援や令和6年能登半島地震の影響を受けた事業者の復興に資するマッチング支援に取り組む。</li> <li>引き続き本支店が緊密に連携のうえ、お客さまの状況や課題を把握し、関係機関とも連携しながら、一歩先を見据えた経営改善支援に取り組む。</li> </ul>

## 事業間で連携した取組み

- ・ アグリフードEXPO東京について、3事業で連携し、出展者及びバイヤーの募集を実施。
- ・ 「全国オンライン商談会」について、3事業で連携し、セラーの募集を実施。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
財務診断サービスの実績	プロセス	農林水産事業	3,810件	88.3%	4,315件	3,542件
		中小企業事業	47,562件	90.0%	52,858件	41,539件
情報提供実績	プロセス	国民生活事業	49,962先	81.0%	61,673先	—
お客さまの「総合満足度」	プロセス	国民生活事業	89.6%	—	88.4%	88.4%
		農林水産事業	92.2%	—	93.7%	95.0%
		中小企業事業	92.2%	—	92.3%	93.3%
お客さまの「適切な提案・アドバイス」に係る満足度	プロセス	国民生活事業	88.1%	—	88.0%	87.0%
		農林水産事業	90.4%	—	91.5%	91.3%
		中小企業事業	90.1%	—	91.6%	90.8%
お客さまの「融資判断に要する時間」に係る満足度	プロセス	国民生活事業	87.7%	—	87.6%	88.2%
		農林水産事業	87.5%	—	88.7%	88.0%
		中小企業事業	85.9%	—	86.3%	87.1%
お客さまの「書類提出負担」に係る満足度	プロセス	国民生活事業	79.6%	—	79.0%	79.5%
		農林水産事業	80.9%	—	83.0%	81.3%
		中小企業事業	73.5%	—	75.5%	77.2%

(2) 全国152支店のネットワークの活用

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国152支店のネットワークを活用したハンズオンによるマッチング支援や全国規模の商談会の開催等、お客さまの多様なマッチングニーズに合わせたサービスを提供したことで、お客さまのマッチング実績は2023年度より増加。</li> <li>特に、令和6年能登半島地震で被害を受けたお客さまを支援するため、全国152支店のネットワークを活用して次の取組みを実施。             <ol style="list-style-type: none"> <li>震災直後の復旧やサプライチェーン再建等に向けた緊急の支援ニーズに対応するため、被災地のお客さまと、全国の被災地支援が可能なお客さまを繋ぐ「被災地マッチング」を実施。</li> <li>石川県のお客さまの企業情報や商品・サービスを紹介する冊子「石川県応援カタログ（第1～3弾）」を発行し、日本公庫ホームページに掲載し周知するとともに、全国の支店で関係機関やお客さまに配付。</li> <li>震災の影響で販路が縮小したお客さまの新たな販路開拓を支援するため、「令和6年能登半島地震からの復興・発展に繋げる商談会（日本公庫主催）」をオンライン形式で開催し、全国的な販路を有するバイヤー4社と被災地域の公庫取引先12社をマッチングし、計29件の商談を実施。</li> <li>「北陸4県応援企画 食のオンライン商談会」を開催し、全国301社のバイヤーと北陸4県85先の出展者をマッチングし、計347件の商談を実施。</li> <li>震災からの復興支援の輪を拡げていくため、被災地域金融機関（北國銀行、北陸銀行、のと共栄信金、興能信金）との共催で、「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」をオンライン形式で開催し、全国各地のバイヤー8社と被災地域金融機関取引先のセラー19社をマッチングし、延べ61件の商談を実施。</li> <li>アグリフードEXPO東京において「復興支援コーナー」（北陸4県の各県庁にPRブースを提供）を設置。</li> </ol> </li> </ul>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現下の社会情勢を反映し、DXや物流、人材、排出量取引など、マッチングニーズが多様化していることから、3事業本部で情報・ノウハウを共有し、事業間・支店間で連携してお客さまの課題解決に取り組む。</li> <li>また、自然災害の影響を受けたお客さまの復旧復興に資するマッチング支援や商談会の開催に取り組む。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
お客さまのマッチング実績	プロセス	日本公庫	4,757件	109.0%	4,366件	4,043件

## (3) 政策提言による制度・施策の改善

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• お客さまや関係機関等から寄せられる声に基づいて、全国152支店から融資制度の拡充要望を募集。それを踏まえた、融資制度拡充の主な実現内容は次のとおり。</li> <li>① 新型コロナウイルス感染症特別貸付等終了後の返済負担軽減ニーズに対応するため、「危機対応後経営安定資金」を創設。</li> <li>② 創業・スタートアップへの支援を強化するため、「新規開業資金」の名称を「新規開業・スタートアップ支援資金」に改称し、新規開業資金全体を「挑戦支援資本強化特別貸付（資本性ローン）」の貸付対象とするとともに、「地域おこし協力隊として活動し、過疎地域にて創業する方」の貸付利率を引下げ。</li> <li>③ 社会起業家への資金繰り支援を強化するため、「ソーシャルビジネス支援資金」の貸付期間等を拡充。</li> <li>④ 自然災害等の危機時における中小・小規模事業者の円滑な事業承継を後押しするため、「事業承継・集約・活性化支援資金」について、「社会的要因（自然災害等）により事業継続が困難になっている方から事業承継・集約する方」の貸付利率を引下げ。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客さまの声や現場のニーズを丁寧に聴取し、その聴取内容を踏まえた融資制度の拡充実現に向け、予算当局への説明等を実施していく。</li> </ul>
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 伐採期を迎えている日本の森林において、森林の循環利用ができる林業経営体への集約化を推進するため、林業関係資金の貸付対象の拡充等を実現。</li> <li>• 船価が高騰している実態等を踏まえ、漁業経営改善支援資金の限度額の拡充等を実現。</li> <li>• 青年等就農資金の運用状況や飼料高等に悩む畜産業のお客さまのニーズに関して、農林水産省との意見交換を実施。また、農業景況調査、食品産業動向調査、消費者動向調査を実施し、雇用、物価上昇、スマート農業やコメの購入等に関する調査レポートを作成し、農林水産省に提供（令和5年度食料・農業・農村白書（2024年5月公表）では、前年の調査結果が6件引用）。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 引き続きお客さまの声や現場のニーズを収集するとともに、新たな食料・農業・農村基本法が掲げる理念の実現に向け、農業経営の基盤強化等に資する貸付条件改定要求や政策提言の実施に取り組む。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「特貸コンクール」などを通じてお客さまや現場、地域金融機関等の声を収集。それらを踏まえて次のような制度の拡充・創設を実現。</li> <li>① 新型コロナウイルス感染症特別貸付等終了後の返済負担軽減ニーズに対応するため、「危機対応後経営安定貸付」を創設。</li> <li>② 地域経済を牽引する中堅企業や売上100億円以上の企業への成長を目指す中小企業の設備投資を支援するため、「新事業活動促進資金」の貸付限度額を増額。</li> <li>③ 中小企業の円滑な事業承継を支援するため、「事業承継・集約・活性化支援資金」の「産業競争力強化法の認定を受けM&amp;Aによるグループ化を図る方」の貸付利率を引下げ。</li> <li>④ 人手不足に悩む中小企業の省力化投資を支援するため、「省力化支援資金」を創設し、「省力化投資に取り組む方」の貸付利率を引下げ。</li> <li>⑤ 下請け企業との良好な関係を構築する中小企業を支援するため「企業活力強化資金」の「パートナーシップ構築宣言を策定・公表している方」の貸付利率を引下げ。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業を取り巻く経営環境は日々変化しているため、引き続きお客さまや現場等のニーズを収集し、政策提言を実施していく。</li> </ul>

(4) 対外発信の強化

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時宜にかなった質の高い情報発信を行い、マスメディアが広く報道。代表例は次のとおり。             <ol style="list-style-type: none"> <li>能登半島地震の被災企業を支援する商談会の様子等が記事掲載</li> <li>創業融資と各地域の起業支援の取組みについて記事掲載</li> <li>高校生ビジネスプラン・グランプリ最終審査会についての記事掲載</li> <li>オープンネームによる事業承継マッチングイベントの様子が放映</li> <li>農水産物・食品に関する商談会の様子と輸出に取り組む事業者の取組み等が放映</li> </ol> </li> <li>地域課題の解決や事業承継、外国人の雇用に取り組む事業者を特集した広報誌を発行し、読者から「気づきを得た」「感銘を受けた」等の評価を獲得。また、ホームページについて、利便性向上に向けた取組みを継続的に実施し、「お客さま満足度調査」において高い評価を獲得。</li> <li>「外国人雇用の実態に関する調査」「小企業の人手不足への対応と価格転嫁」「中小製造業の従業員のリスクリング」「大学発スタートアップの実態」「産業構造の国際比較」「親族外承継に関する企業事例調査」などの時宜にかなったテーマの研究成果を発信。</li> <li>「外国人雇用の実態に関する調査」に関連し、全国の支店を通じて収集した事例（286件）等を取りまとめ、関係省庁や関係機関、金融機関、自治体等への説明を実施。示唆に富んだ内容であると高い評価を獲得。</li> <li>明治大学や法政大学など15大学でアントレプレナーシップや中小企業論などの講義を実施。</li> <li>中小企業庁や日本銀行などの政策実施機関との研究会、中小企業白書のテーマ設定や分析の方向性に対する助言を実施。</li> </ul>	<p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本公庫の取組みについて、世間からの一層の理解と信頼を高めることが課題であると認識しており、（地方を含む）各種メディアとの関係強化並びに情報発信を引き続き実施する。</li> <li>2025年度に実施するホームページ全面リニューアルに向けて、各ページの作成等に着実に取り組む。</li> <li>中小企業の構造変化や中小企業が直面する課題を踏まえた研究テーマを選定し、調査を実施する。</li> <li>対外発信力の強化に向け、景況関係の定期調査の公表や大学への出講を継続する。</li> <li>研究水準の向上に向け、外部研究会や外部セミナーへの積極的参加、大学の研究者との共同ワークショップの開催などを通じて、職員の能力の底上げを図る。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
テーマ別調査実施本数	プロセス	日本公庫	15本	100.0%	15本	15本
外部との研究会・研究プロジェクトへの参加数	プロセス	日本公庫	26件	92.9%	28件	22件
お客さまの「ホームページのわかりやすさ」に係る満足度	プロセス	日本公庫	88.4%	-	87.6%	86.8%

計画

- (1) 危機管理態勢の一層の強化
- (2) 適切なリスク管理の実施
- (3) コンプライアンス態勢の強化
- (4) システムの安定稼働とセキュリティ対策の強化

評価

A

評価理由（全体）

- ・ 危機管理態勢では、農林水産事業の業務システムを2025年1月に外部のクラウド基盤に移行し、有事においてもサーバの処理能力を迅速に増強できる態勢を強化。また、国民生活事業にも電子契約を導入し、全事業で利用開始。先行導入した農林水産事業、中小企業事業では、電子契約の利用割合が約9割となり利用が定着。加えて、リモート応援等の有事対応態勢を整備するとともに、災害対策本部訓練等の各種訓練や危機管理レポート報告会を継続して実施。
- ・ リスク管理では、信用リスクについて、与信ポートフォリオや信用リスクの状況を継続的にモニタリング・分析。また、オペレーショナルリスクについて、事務ミス発生防止のため、事例還元を通じた注意喚起や研修等を実施。
- ・ 職員のコンプライアンス意識の向上や相談しやすい職場環境の実現に向け、研修やディスカッション等を実施。
- ・ システムの安定稼働とセキュリティ対策では、サイバー攻撃への対応力強化の観点から、日本公庫CSIRT<sup>20</sup>のメンバーに3事業本部を加え、態勢を強化したうえで、システム復旧のみならず、業務継続や広報対応等も迅速かつ的確に対応できるよう「サイバーセキュリティ事故発生時の行動手順書」を策定。この手順書に基づき、総裁、副総裁、全事業本部長を含む役員が参加するCSIRT模擬訓練を実施し、組織全体の対応力を向上。

(1) 危機管理態勢の一層の強化

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有事における危機管理態勢を強化する観点から、人事異動等を踏まえ、応援要員候補者リストを整備したことに加え、首都直下地震等における近隣支店や大阪コールセンターへの参集人員等を見直したほか、リモート応援について、首都直下地震を想定した態勢を見直すとともに、南海トラフ地震を想定した態勢を新たに構築。加えて、各態勢の実効性を高めるための各種訓練を実施。</li> <li>・ 有事の際に必要な人員確保に向け、有事に一時的に雇用する契約職員又はパートタイマー候補者の登録を増加させ、定期的な情報提供・研修を実施。また、有事における審査担当者の確保に向けて、実務研修の対象者を拡充。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有事における態勢については、実効性向上が重要であり、各種訓練の実施や、有事の際に一時的に雇用可能な人員確保等に不断に取り組んでいく。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務システムのクラウド化について、円滑な移行に向け、業務制限の検討に向けた調査や障害発生時の行動手順書の策定といった準備のほか、システムを利用する受託金融機関（304先）への複数回の事前周知や資金送金日の調整等を、IT部門とも連携して入念に行うことにより、予定通り2025年1月に移行を実施し、順調に稼働。</li> <li>OB・OG等のうち有事に協力を得られる人員及び応援派遣の候補者をリスト化し、有事の際に迅速な応援派遣が可能となるよう態勢を整備。</li> <li>危機管理態勢の整備・強化のため、本支店間の連絡体制訓練、支店送金事務訓練等を実施。</li> </ul>	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>有事下における必要な人員を適時・的確に確保するため、OB・OGリストの整備・就労意思の確認等を継続して実施していく。</li> <li>有事における態勢の実効性向上に向け、引き続き、有事を想定した各種訓練に取り組んでいく。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>システム全面停止を想定した本支店間及び主務省との連絡体制訓練を実施。</li> <li>発災後の契約書の手書き作成手続の実効性を高めるため、支店で出力し保管すべき帳票を明確化する優先業務手順書の改正を実施。</li> <li>OB・OGリストの整備・就労意思確認、応援要員候補者リストの整備を計画的に実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続して実効性の高い危機管理態勢を構築すべく、中小事業版危機対応ガイドライン等の改正、支店送金訓練を実施していく。</li> <li>有事が発生した際に迅速な業務対応が行えるよう、OB・OGの希望者に対して日本公庫の最近の動向等に関する研修を引き続き実施予定。また、有事においては、支店の通常業務に滞りが生じるケースがあることから、引き続き、応援派遣が必要な場合は、営業推進部と連携し、速やかに手続きを実施していく。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 企画管理本部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農林水産事業の業務システムを、予定通り2025年1月に外部のクラウド基盤へ移行し、順調に稼働。これにより、有事においてもサーバの処理能力を迅速に増強できる態勢を強化。</li> <li>電子契約について、前年度に導入した農林水産事業、中小企業事業に続き、国民生活事業にも導入し、全事業で利用開始。先行導入した農林水産事業、中小企業事業では、電子契約の利用割合が約9割となり利用が定着。電子契約は、お客さまの利便性向上を図るだけでなく、有事における大量の契約事務の効率化、災害等で郵便事情に影響が出る場合でも契約手続きを可能とするものであり、有事対応力の向上に寄与。</li> <li>南海トラフ地震を想定した災害対策本部訓練等、各種訓練を継続して実施。</li> <li>大規模地震により、職員一人ひとりが孤立した状況において適切な行動ができる職員を育成するために、全職員参加型の職場内ディスカッション、危機管理レポート報告会を開催し、優良事例を組織全体で共有。また、危機管理の意識向上を企図した階層別研修等を継続して実施。</li> <li>日本公庫ダイレクトについて、機能の拡充やスマートフォン用アプリを導入。お客さま向け非対面サービスを強化。</li> <li>災害・有事対応を踏まえた店舗改善施策を順次実施。また、職員の住環境の向上を図るため、老朽化した職員住宅の建替・改修等を計画的に実施。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>全業務システムのクラウド化（2025年5月完了予定）に向けて、移行時の体制、コンテンツエンジンプランの内容等について、各事業本部と一体で検討し、実施していく。</li> <li>引き続き、日本公庫ダイレクトの機能拡充、電子契約の利用促進を図り、非対面でのお客さまサービスを充実させることで、有事における業務継続を万全なものとしていく。</li> <li>全職員参加型の職場内ディスカッション、危機管理レポート報告会、各種訓練を継続する。</li> <li>2025年度においても、お客さま及び職員の満足度向上と災害・有事対応も踏まえた店舗・職員住宅の環境整備に継続して取り組む。</li> </ul>

(2) 適切なリスク管理の実施

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>融資可能性の追求と的確な審査の実施に向けた取組みを着実に実施。</li> <li>与信ポートフォリオや信用リスクの状況について、多面的な角度からモニタリング・分析を実施。</li> <li>オペレーショナル・リスク管理については、事務ミス発生防止のため、適正な事務の実施に向けた自己点検や、事務ミスの事例還元を通じた注意喚起等を定期的に実施。</li> </ul>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、融資可能性の追求と的確な審査の徹底に努める。</li> <li>お客さまから返済のご相談が寄せられた場合は、実情に応じて条件変更を行うとともに、お客さまの実態を丁寧に把握し、課題やニーズを踏まえ、関係機関とも連携のうえ、実効性の高い支援に取り組んでいく。</li> <li>リスク管理債権比率をはじめとする信用リスク関連指標を引き続きモニタリングするとともに、与信ポートフォリオの動向や債務者区分の遷移状況等を分析していく。</li> <li>オペレーショナル・リスク管理については、引き続き、事務ミスの発生防止に向けて、自己点検や注意喚起等を実施していく。</li> </ul>
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物価高等の影響による厳しい経営環境を踏まえ、適時的確なお客さまの経営実態の把握とフォローアップに取組み。</li> <li>大口与信先については、与信ポートフォリオの全体像や変動状況等について適時適切に把握・共有し、与信管理体制を強化。</li> <li>業種・地域ごとの延滞状況・返済猶予状況をモニタリングし、信用リスクの状況を適切かつ詳細に把握。</li> <li>オペレーショナル・リスク管理については、職員の事務リスク管理に対する意識向上を図るため、事務ミスの発生防止に向けた注意喚起や研修を継続的に実施。</li> </ul>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価高等の厳しい経営環境は継続しており、フォローアップに丁寧に取組み、資金需要や返済猶予等のニーズに適切に対応しつつ、信用リスクを適切に管理する。</li> <li>オペレーショナル・リスク管理については、引き続き事務ミスの発生を防止するため、注意喚起や研修を定期的に行い、職員の事務リスク管理の意識向上を図る。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク等について、物価高等の影響によるポートフォリオの変化を踏まえた分析等を実施。</li> <li>リスクの高い先に対しては、専門部署での審査を実施。</li> <li>信用保険引受リスクについて、コロナ借換保証等に係る保険引受の動向を踏まえた分析及び保証協会等への情報提供・働きかけを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価高等が融資先に与える影響を早期に把握すべく、ポートフォリオの分析を定期的実施していく。</li> <li>与信判断の難易度が高まる中での的確な貸付審査を実施していく。</li> <li>条件変更残高や代位弁済が増加傾向にある中、適切なリスク管理に向けた情報収集・分析に努め、保証協会等への情報提供・働きかけを充実させていく。</li> </ul>
<p>[ 危機対応等円滑化業務部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>損害担保付案件に係る信用リスク管理の取組みを促すため、指定金融機関との間で情報交換会を開催（延べ8回）。</li> <li>指定金融機関から、経営不振先に対する支援など事後管理の取組み状況に係るヒアリングを行うとともに、損害担保付案件の管理・回収状況等についてモニタリングを実施し、適切な管理が行われていることを確認。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後も、物価高や人手不足等の課題を踏まえて、経営不振先に対する支援など事後管理の取組み状況に係るヒアリングを行い、信用リスク管理を適切に実施していく。</li> </ul>
<p>[ 企画管理本部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理プログラムで策定した各種取組みの進捗状況について、PDCAを意識したモニタリングを実施。</li> <li>信用リスク管理については、物価高や人手不足等の経営環境の変化が事業者へ与える影響を踏まえたリスク管理を実施。</li> <li>オペレーショナル・リスク管理については、発生件数の多い事務ミスや増加している事務ミスの再発防止に向けた取組みについて、適切にモニタリングを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境の変化を踏まえ、リスク管理に係わるモニタリングを継続的に実施していく。</li> <li>引き続き事務ミス発生防止のため、注意喚起を行い、再発防止につながる取組みを実施していく。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績	
				前年度比			
リスク管理債権	参考	国民生活事業	リスク管理債権額 リスク管理債権比率	1兆3,084億円 12.95%	113.1% -	1兆1,573億円 10.57%	8,906億円 7.43%
		農林水産事業	リスク管理債権額 リスク管理債権比率	3,236億円 9.17%	121.8% -	2,656億円 7.35%	1,711億円 4.74%
		中小企業事業	リスク管理債権額 リスク管理債権比率	9,555億円 12.63%	96.1% -	9,946億円 12.77%	9,875億円 11.92%

## (3) コンプライアンス態勢の強化

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員のコンプライアンス意識の強化に向け、本店集合研修、管理職を対象とした地区別の研修などを実施。</li> <li>・ ハラスメント防止に向け、各所属長が実施しているハラスメント防止に向けた取組みを取りまとめた啓発資料に基づき、全管理職による自己点検及び職場内ディスカッションを実施。また、全国事業統轄会議におけるグループディスカッションを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不適正事案が発生しにくい職場環境の構築に向け、引き続き、集合研修、管理職間のディスカッションなどの取組みを継続・拡充する。</li> <li>・ ハラスメント防止に向け、「コミュニケーションの本質は双方向であること」を全職員へ浸透させるため、適切な指導とハラスメントの違いを含めて、職員間の共通認識の醸成を図る取組みを実施していく。</li> </ul>
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員のコンプライアンス意識の定着・強化、相談しやすい職場環境の実現に向けた集合研修、部室店内研修などを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引き続き、集合研修、部室店内研修等により、職員のコンプライアンス意識の定着・強化、相談しやすい職場環境の実現に取り組む。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス・プログラムに係る取組みを計画どおりに実施。</li> <li>・ 各種研修時にコンプライアンス研修を実施したほか、全部署において事務手続の不正行為防止に向けたディスカッションを実施。また、部室店のコンプライアンス実践状況の定期報告による意識の強化を図るとともに、報告・相談しやすい職場環境の実現に向けた取組みを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員のコンプライアンス意識の一層の強化を図るべく、各種研修に加え、支店等における有効な取組事例を把握し、フィードバックを実施していく。</li> </ul>
<p>[ 企画管理本部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反社会的勢力及びそれに準ずる者（詐欺関与先及び経済制裁対象先）に関する継続的な情報収集を進めるとともに、3事業本部における情報共有を促進することで、反社データベースの充実による入口段階での排除態勢を強化。</li> <li>・ ハラスメントの未然防止・早期発見に向けた管理職の多面観察の結果等を踏まえた職場環境ヒアリング、各種研修を実施。</li> <li>・ 安心して報告・相談・通報できる体制整備へ向けた社内広報活動等を実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引き続き、反社会的勢力及びそれに準ずる者に関する情報の蓄積及び3事業本部における情報共有の促進を実施していく。</li> <li>・ 引き続き、多面観察の結果等を踏まえた職場環境ヒアリング、各種研修及び社内広報活動等を実施する。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績	
				前年度比			
コンプライアンス研修（反社対応、ハラスメント防止を含む）の実績 <sup>21</sup>	プロセス	国民生活事業	実施回数	39回	95.1%	41回	44回
			受講者数	1,324人	95.5%	1,386人	1,436人
		農林水産事業	実施回数	57回	162.9%	35回	32回
			受講者数	859人	110.3%	779人	744人
		中小企業事業	実施回数	25回	104.2%	24回	24回
			受講者数	785人	88.5%	887人	875人
		企画管理本部	実施回数	11回	100.0%	11回	10回
			受講者数	1,541人	120.1%	1,283人	1,118人

21 反社会的勢力排除及びハラスメント防止に関する研修を含む。受講者数実績は延べ人数。研修は、各事業等において、独自に目的や対象者を絞り込んで実施。企画管理本部等においては、事業横断的な研修の実績もカウントしている。研修内容については、研修参加者から所属する各職場にもフィードバックされており、各事業等における参加人数の差は取組成果の差を表すものではない。

## (4) システムの安定稼働とセキュリティ対策の強化

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前年度に策定した「システム刷新の基本構想」を実現するための具体的な進め方を定めた「システム刷新の実行手順」を策定。システム要件定義に着手し、詳細検討を実施中。</li> <li>高品質なシステムの開発や運用業務の効率化を進めるため、IT部門、業務部門と連携した「システム品質・運用向上検討会」を定期的実施。</li> <li>サイバーセキュリティに関する全職員向け啓蒙動画を作成。職員のサイバー攻撃に対する意識を向上。</li> <li>サイバー攻撃への対応力のさらなる強化を図るため、日本公庫CSIRTのメンバーに3事業本部を加え態勢を強化。ランサムウェア攻撃による被害などの深刻な事態に対し、システム復旧のみならず業務継続や広報対応の観点も踏まえ、迅速かつ的確に対応できるよう「サイバーセキュリティ事故発生時の行動手順書」を策定。この手順書に基づき、総裁、副総裁、全事業本部長を含む役員が参加するCSIRT模擬訓練を実施し、組織全体の対応力を向上。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム刷新の実現に向けて、業務やシステムの共通化に係る要件やスケジュールの精緻化を進めていく。</li> <li>サイバー攻撃による被害が発生した場合を想定した模擬訓練を継続的に実施し、手順を定着させ、対応能力のさらなる強化を図っていく。</li> <li>職員のサイバーセキュリティへの関心を高めるため、eラーニング等の取組みを行う。</li> </ul>

計画

- (1) デジタル化・DXの推進等による業務の効率化・高度化
- (2) 業務及びシステムの共通化・統合

評価

A

評価理由 (全体)

- デジタル化等による業務の効率化・高度化では、インターネット申込が3事業で本格稼働となり、各事業における利用割合は8割超で推移。また、電子契約を国民生活事業にも導入し、昨年度に導入した農林水産事業及び中小企業事業における利用割合は、約9割と定着化。このほか、日本公庫ダイレクトの機能拡充やスマートフォン用アプリの導入等により、非対面サービスを充実させ、お客さまの利便性向上を図るとともに、職員の事務負担を大きく軽減。
- 業務及びシステムの共通化・統合では、3事業の業務共通化による、効率的な業務フローの構築やお客さま手続きの簡素化の検討について、融資契約以降の工程を対象として、2024年4月より着手し、共通化後の業務フローやビジネスルール等について整理を実施し、業務刷新の基本方針の検討を完了。

(1) デジタル化・DXの推進等による業務の効率化・高度化

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 国民生活事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>手続きのデジタル化の拡充や利用促進により、お客さまサービス・利便性の向上と業務の効率化を推進。             <ul style="list-style-type: none"> <li>① インターネット申込の利用割合は引き続き8割を超える高水準で推移。</li> <li>② 公庫・お客さま双方の書類作成負担の軽減等を目的とした電子契約について、2024年4月から一部の支店を対象に段階的に導入し、2025年1月に全支店への導入を完了。</li> <li>③ お客さまサービス・利便性の向上のため、2024年5月に日本公庫ダイレクトのスマートフォンアプリである「日本公庫ダイレクトアプリ」を導入。</li> </ul> </li> <li>各支店等が自部署の状況を踏まえたペーパーレス化の取組事項を策定して取り組んだほか、本部でも「紙の出力・保存が必要な帳票等」の削減に取り組み、ペーパーレス化を推進（紙の印刷を2022年度比36%削減）。</li> <li>業務の廃止等に係る「事務改善提案」の集中募集等を踏まえ、条件変更手続きを一部簡略化するなど、業務の効率化を推進（29件の効率化策を実施）。</li> </ul>	<p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネット申込、日本公庫ダイレクト、電子契約等のデジタルサービスについて、お客さまへの周知等を継続的に実施し、利用を促進する。</li> <li>電子契約については、サービス利用時間の拡充等の更なる利便性向上及び定着化に向けた取組みを実施する。</li> <li>新たな営業支援システムの導入に向け、システム構築準備と導入後の現場での活用定着を見据えた取組みを実施する。</li> <li>一部支店を対象に試行している「教育貸付に係る条件変更等の集約化」を全支店へ拡大するほか、引き続き、現場からの意見、要望を広く収集する仕組みや生成AIを活用し業務の効率化に取り組む。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 農林水産事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年1月に利用開始した電子契約の利用率は、本年度の対象契約の9割超となっており、利用が定着。</li> <li>2024年3月に利用開始したインターネット経由で申込等を行う「農林水産事業ネット手続き」は、移行期間を経て7月から本格稼働となったが、7～3月の利用率は8割で、立ち上がりは順調。</li> <li>職員提案制度による改善提案等を業務改善につなげているほか、2024年5月の「日本公庫ダイレクトアプリ」導入、日本公庫ダイレクトを活用した本部による決算書提出の一括依頼の取組み開始など、業務改善の取組みを推進。</li> <li>業務のペーパーレス化により、紙使用量を2022年度比11%削減。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまに対して、電子契約、農林水産事業ネット手続き、日本公庫ダイレクトの利用を引き続き推進するとともに、受託金融機関に対して、委託貸付にかかる電子契約の導入を働きかける。</li> <li>引き続き現場からの職員提案も踏まえた業務改善に取り組むとともに、デジタル活用にかかる支店の取組事例を収集・共有する取組みも推進。</li> <li>農林業務システムの刷新に向けて、IT部門とも連携し、要件定義や開発を進める。</li> </ul>
<p>[ 中小企業事業 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の前段となるペーパーレス化について、高い意識を持って取組みを継続したことにより、印刷枚数を大幅に削減。（取組み前の2022年度期初と比較して一人当たり印刷枚数は63%減少）。</li> <li>日本公庫ダイレクトを通じた申込みの割合及び貸付契約における電子契約の割合はともに約9割で推移しており、お客さまによる利用が定着。</li> <li>デジタル技術を活用する意識の醸成を図るため、DXサポーターと連携したDX施策等の周知活動やデータ利活用研修を実施。</li> <li>中小融資業務システムの刷新に向けて、業務部門及びIT部門共同で要件定義を実施。</li> <li>分業体制から一貫処理体制に変えることにより、「職場の一体感の向上による処理の効率化」と「職員個々の職域拡大・スキル向上」を図り、顧客対応力の強化を実現していくため、支店の業務体制の見直しに向けた検討を進め、2024年10月から3支店での新体制トライアルを開始。</li> <li>職員から改善提案を募集し、業務効率化等に向けた施策の検討を実施。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本公庫ダイレクトについて、顧客利便性の向上及び事務効率化を図るべく、オンライン申込み機能の改善などを2026年8月の稼働に向けて推進していく。</li> <li>新しいサービス・技術に係る情報収集を継続し、会話音声の文書化等を検討していく。</li> <li>DXサポーターとの連携等により、高性能新端末や生成AIの有効活用に向けた事例等の周知を実施していく。</li> <li>中小融資業務システムの刷新に向けて、業務部門、IT部門共同で引き続き各工程を着実に実施していく。</li> <li>新体制トライアルから得られた意見や情報等を基に、全店での新体制移行に向けた課題への対応と詳細設計を進めていく。</li> </ul>

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 企画管理本部 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電子契約について、前年度に導入した農林水産事業、中小企業事業に続き、国民生活事業にも導入。先行導入した農林水産事業、中小企業事業では、電子契約の利用割合が約9割となり利用が定着。電子契約は、有事対応力の向上だけでなく、契約書類の記入・押印や収入印紙が不要など、お客さまの利便性向上にも寄与。</li> <li>日本公庫ダイレクトについて、機能の拡充やスマートフォン用アプリの導入を実施。非対面でのサービスを充実させ、お客さまの利便性向上を図るとともに、ペーパーレス化により郵送・書類保管などにかかる職員の事務負担を大きく軽減。</li> <li>生成AIの業務への活用に向けて、本店及び支店において検証を実施し、業務での活用における有効性を確認。</li> <li>全体最適を見据えた組織の効率化を推進するため、企画管理本部各部室の既存業務と新規業務を洗い出した上で、業務の効率化・削減に向けたアクションプランを作成・実施。これらを基に、各部室の適切な人員数等を検討し、2025年度の人員配置を実施。</li> <li>職員から改善提案を募集し、業務の効率化を推進（19件の効率化策を実施）。</li> <li>業務のペーパーレス化により、紙使用量を前年度比9%削減。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期職員端末の円滑な導入（2025年5月予定）に向けて入念な準備を行う。</li> <li>日本公庫ダイレクトの機能拡充や電子契約の利用促進を図り、お客さまの利便性向上を図っていく。</li> <li>生成AIの活用に係る検証結果を踏まえ、正式導入予定。今後、業務への更なる活用方法を検討していく。</li> <li>各部室のアクションプランを継続的に見直していくことで、引き続き、業務の効率化を推進する。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
日本公庫ダイレクトのお取引先さま専用サービス会員数	プロセス	日本公庫	424,176先	118.4%	358,142先	—
日本公庫ダイレクトの満足度	プロセス	日本公庫	73.4%	—	69.6%	73.7%
インターネットを経由した申込の利用割合	プロセス	国民生活事業	85.4%	—	86.3%	81.4%
		農林水産事業	80.7%	—	—	—
		中小企業事業	93.5%	—	—	—
職員意識調査項目 「業務・事務に係る業務改善度」	プロセス	国民生活事業	72.0%	—	70.6%	80.6%
		農林水産事業	67.4%	—	74.0%	77.7%
		中小企業事業	62.7%	—	69.0%	79.0%
		企画管理本部	72.4%	—	77.3%	82.3%

## (2) 業務及びシステムの共通化・統合

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3事業の業務共通化による、効率的な業務フローの構築やお客さま手続きの簡素化の検討について、融資契約以降の工程を対象として、2024年4月から着手。</li> <li>共通化後のおおまかな業務フローやビジネスルール等を整理し、業務刷新の基本方針の検討を完了。</li> <li>要件定義を進めていくにあたり、優先的に検討しておかなければならない課題について、外部業者も交え検討を進め、検討完了。</li> <li>下期から、業務刷新の基本方針をもとに、業務要件定義に着手し、詳細検討を実施中。</li> <li>前年度に策定した「システム刷新の基本構想」を実現するための具体的な進め方を定めた「システム刷新の実行手順」を策定。システム要件定義に着手し、詳細検討を実施中。</li> <li>経営層の指示のもと内部監査部署が、要件定義作成までのプロセスについてモニタリングを実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務刷新の基本方針をもとに、業務要件定義を実施し、詳細検討を行っていく。</li> <li>「システム刷新の基本構想」をもとに、システム要件定義を実施していく。</li> <li>システム刷新及び業務共通化の円滑な進行に資するため、内部監査部署が継続してモニタリングを実施していく。</li> </ul>

計画

- (1) 職員教育の充実
- (2) 人材活用の推進
- (3) 多様な人材が活躍できる職場づくり

評価

B

#### 評価理由 (全体)

- ・ 自己啓発支援について、若手職員を対象とした希望や能力にあわせて自己研鑽できる制度、社会人大学院への通学支援制度の運用を開始し、職員教育の充実を実施。
- ・ 段階的に管理職の経験を積むことができる機会として拡充した、新たな職制（上席代理）の運用を開始。管理職の決裁権限の一部を付与することで、モチベーションの向上や管理職昇格に向けた意識を徐々に醸成。
- ・ 日本公庫の果たす役割や目的を「使命」として明文化。「使命」の浸透施策を実施。職員意識調査における使命への共感度は、98.9%と高水準。
- ・ 職員が「使命」を自分事とし、エンゲージメントの向上につなげるため、個人のパーパス<sup>22</sup>に関する取組みを開始。
- ・ 女性活躍推進の取組みにおいては、研修などを通じた管理職候補者層の育成、女性管理職及びその候補者等を対象として役職を越えたネットワーク構築やキャリアアップについて考えるフォーラムを実施。

#### (1) 職員教育の充実

##### 評価理由

[ 日本公庫 ]

- ・ 対面形式とオンライン形式を組み合わせ、階層別研修や人材アカデミー等、各種施策を実施。
- ・ 自己啓発支援について、若手職員を対象とした希望や能力にあわせて自己研鑽できる制度、社会人大学院への通学支援制度の運用を開始し、職員教育の充実を実施。
- ・ DXを推進する人材の育成を目的とした内部研修を開講し、DX施策や業務変革をけん引する人材を育成。
- ・ ITの効果的な利用方法等を紹介する「ITだより」の発行や動画配信等、職員のITリテラシー向上に向けた取組みを実施。また、IT部門での業務経験の浅い職員の能力向上を図るため、中途採用者の持つ専門的な知見を活用したアウトプット形式の勉強会を実施。
- ・ デジタル化の推進やIT業務の重要性について組織全体で認識を深めるため、総裁からIT部門の職員に対して講話を開催し、内容を全役員に周知。
- ・ 金融ISAC<sup>23</sup>が実施するサイバーセキュリティに関する共同演習に参加し、IT部門職員のサイバーセキュリティインシデントへの対応力を強化。

評価

B

今後の取組み

- ・ 自己啓発支援について積極的に周知し、人的資本への投資を推進する。
- ・ 職員教育をより充実させるため、研修内容の見直しを検討する。
- ・ デジタル人材の育成を目的とした内部研修を開講し、DX施策や業務変革をけん引する人材を育成する。
- ・ 総務省主催のサイバーセキュリティ実践訓練「CYDER」等、外部機関の研修に参加し、IT部門職員の実践的スキルを強化する。

<sup>22</sup> 日本公庫では、個人のパーパスを「人生の目的、自分らしさ、働く意義といった“自分の存在意義”」と定義している。

<sup>23</sup> Information Sharing and Analysis Center。平成26年8月に設立された、金融業界のセキュリティ連携を行う組織。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
「政策金融の担い手育成」「マネジメント能力強化」「シニア職員の活躍推進」を目的とした研修制度実績	プロセス	日本公庫	政策金融の担い手育成	81講座 4,856人	—	—
			マネジメント能力強化	51講座 2,422人	—	—
			シニア職員の活躍推進	7講座 391人	—	—
IT関連の研修・セミナー実績	プロセス	日本公庫	IT部門初任者向け研修	47人	104.4%	45人
			採用者向け情報セキュリティ研修他	16講座	114.3%	13講座
			セミナー	3講座	75.0%	4講座
お客さまのDX支援に向けた研修実績	プロセス	日本公庫	24講座 延1,988人	109.1% 86.8%	22講座 延2,291人	14講座 延7,650人

「政策金融の担い手育成」「マネジメント能力強化」「シニア職員の活躍推進」を目的とした主な研修

政策金融の担い手育成		
国民生活事業	新入職員研修	132人
農林水産事業	担い手支援実践力向上研修	39人
中小企業事業	スタートアップ支援人材育成プログラム	21人
企画管理本部	新入職員共通研修	205人

マネジメント能力強化		
国民生活事業	OJT指導力向上研修	70人
農林水産事業	上級業務職マネジメント能力育成制度(研修)	63人
中小企業事業	後輩指導力向上研修	62人
企画管理本部	マネジメントスキル研修	143人

シニア職員の活躍推進		
国民生活事業	シニア職員研修・シニア職員フォロー研修	51人
農林水産事業	セカンドキャリア+α研修	23人
中小企業事業	ネクストキャリア研修	17人
企画管理本部	キャリアデザイン研修Ⅰ・Ⅱ	300人

(2) 人材活用の推進

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用活動における認知度向上を推進したことで、2025年度入庫者数は前年度より増加、2026年度入庫者向けの公庫主催イベントについても応募者数及び参加者数が前年度より増加。</li> <li>事業間人事異動については計画どおり実施。事業間人事異動者・経験者に対してヒアリング等を実施し、今後の取組みに向け、事業間人事異動の現状や課題を整理。</li> <li>社内公募については求める人材を具体的に示すなどにより、合格者数が増加。</li> <li>外部との人事交流については、毎年、派遣先や受入先を随時見直し、効果的に実施。</li> <li>段階的に管理職の経験を積むことができる機会として拡充した、新たな職制（上席代理）の運用を開始。管理職の決裁権限の一部を付与することで、モチベーションの向上や管理職昇格に向けた意識を徐々に醸成。</li> <li>職員一人ひとりの期待役割を認識し、今後のキャリア及びライフプランを考える契機とすることを目的とした、満50歳及び満60歳の職員が対象のキャリアデザイン研修を実施。</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き採用活動における認知度向上に向けて、セミナー等への積極参加や公庫主催イベントの拡充等に取り組む。</li> <li>事業間人事異動、社内公募及び外部との人事交流については、都度見直しを図りつつ、推進していく。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
事業間人事異動の実績	プロセス	日本公庫	245人	104.3%	235人	245人
社内公募の実績	プロセス	日本公庫	29人	126.1%	23人	27人

(3) 多様な人材が活躍できる職場づくり

評価理由	評価	今後の取組み
<p>[ 日本公庫 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織及び職員の拠り所として、日本公庫の果たす役割や目的を「使命」として明文化。</li> <li>「使命」浸透のため、社内報・ポスター・社内ポータル等を活用した認知度向上施策、階層別研修・解説動画の配信等の理解度向上施策を実施。また、職員が「使命」を自分事とし、エンゲージメントの向上につなげるため、個人のパーパスに関する取組みも開始。職員意識調査における使命への共感度は、98.9%と高水準。</li> <li>ワークライフ・マネジメントの実践に向けて、研修やセミナー等を通じて、両立支援や在宅勤務等の柔軟な働き方を可能とする制度の活用促進及び男性の育児等に伴う休暇・休業の取得促進への取組みを実施。</li> <li>子の看護等休暇の取得事由や介護休暇の取得可能日数を法定の基準以上に拡充。</li> <li>女性活躍推進の取組みにおいては、研修などを通じた管理職候補者層の育成、女性管理職及びその候補者等を対象として役職を越えたネットワーク構築やキャリアアップについて考えるフォーラムを実施。</li> <li>転勤制度の見直しについて、職員アンケートや役員によるディスカッションの実施を通じて、具体化に向けた検討を推進。</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、「使命」の認知度及び理解度の向上に取り組む。</li> <li>個人のパーパスの定着を図るとともに、コミュニケーションツールとして活用する。</li> <li>「管理職に占める女性の割合12%以上（2028年4月時点）」に向けて、研修やフォーラム等を通じた女性のキャリア開発支援を継続する。</li> <li>両立支援や多様性への理解促進に向けて、育児や介護、LGBTQ等をテーマとしたセミナーを開催し、継続的な意識啓発を実施する。</li> <li>育児・介護と業務の両立支援の推進のため、休業者等の業務をフォローした職員に報いる仕組みを検討する。</li> </ul>

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
ノー残業デー週2日の実施率	ターゲット	日本公庫	98.0% 【90%】	-	98.0% 【90%】	95.0% 【90%】
管理職に占める女性の割合 <sup>24</sup>	ターゲット	日本公庫	8.5% 【12%以上 (2028年4月時点)】	-	8.2% 【12%以上 (2028年4月時点)】	7.1% 【7%以上 (2023年4月時点)】
男性の育児に伴う休暇・休業取得状況（1か月以上） <sup>25</sup>	ターゲット	日本公庫	100% 【90%】	-	100.0% 【90%】	99.4% 【90%】

24 管理職に占める女性の割合は、2025年4月1日時点の比率。「管理職」とは、管理監督者及び課長級の決裁権限等を有する職制の労働者の合計。

25 前年度に子が生まれた男性職員数のうち、子の出生から1年以内に育児関連休暇又は育児休業を20日以上取得した男性職員数の割合。

指標名	種別	事業本部等	2024年度実績		2023年度実績	2022年度実績
				前年度比		
女性職員を対象としたキャリアに関する研修・フォーラム実績	プロセス	日本公庫	延べ	588人	—	—
職員意識調査項目 「実施したい頻度やタイミングでテレワークを実施できているか」	プロセス	日本公庫		78.1%	—	70.9%
職員意識調査項目 「日本公庫で働くことの満足度」 <sup>26</sup>	参考	日本公庫		76点	—	—

26 組織、職場、仕事の3つのエンゲージメントの評価を総合したもの。

2025年7月発行

発行：株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会事務局（経営企画部）

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL 03-3270-1586